

Mémoire de fin d'études

La gestion du changement dans un projet imposé par des normes
européennes

Filipa BARBOSA PIRES COUTO
MASTER MAE-Cycle Étudiant
Année 2017-2018

École de management de Strasbourg
Université de Strasbourg



Laboratoires Sophartex - Groupe Synerlab

Tuteur Universitaire : Mme Véronique Oury
Tuteur professionnel : Mr. Patrice Polge

Remerciements

Tout le long de la réalisation de ce mémoire, nombreuses personnes m'ont conseillée, soutenues et épaulée, je souhaite donc les remercier.

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative de l'École de Management de Strasbourg et tout particulièrement à Aurélie Schirmann, gestionnaire de scolarité des masters universitaire et Mme Géraldine Broye, responsable du master MAE. Je les remercie pour leur professionnalisme, leur aide et leur soutien quotidien tout le long de la formation. Je remercie également, Mme Véronique Oury, tuteur de ce mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils et son aide pendant la réalisation de ce mémoire.

Je remercie chaleureusement Mr. Olivier Barnard et Mr. Patrice Polge de m'avoir accueillie au sein de l'usine Sophartex et de m'avoir confié un projet si original et intéressant. Je tiens aussi à remercier Mr. Patrice Polge de m'avoir si bien encadrée pendant ce stage, de m'avoir donné de si bons conseils, et aussi pour sa bonne humeur quotidienne et son aide tout au long de ces travaux.

Je souhaite aussi tout particulièrement à remercier mes collègues, Vincent Delva, Anna Charvy et Christophe Olard pour leur bonne humeur quotidienne, leur disponibilité, leurs nombreux conseils ainsi que pour leur aide. Je remercie également les différents salariés de chez Sophartex impliqués dans ce projet, pour leur aide, leur compréhension et d'avoir accepté de répondre au questionnaire et ainsi d'avoir participé à ce mémoire.

Table des matières

Introduction.....	1
I. Cadre théorique.....	4
1. Le Changement et la conduite du changement	4
1.1. Le changement	4
1.1.1. Définition	4
1.1.2. Facteurs provoquant le changement organisationnel	4
1.1.3. Les résistances au changement.....	5
1.2. Conduite du changement	8
1.2.1. L'importance de la conduite du changement	8
1.2.2. Les principaux modèles de la conduite du changement	9
1.2.2.1. Le modèle du changement en trois phases de Kurt Lewin (1940).....	9
1.2.2.2. La roue du changement de Rosabeth Moss Kanter	10
1.2.2.3. Les 8 étapes du Changement de John Kotter.....	12
1.2.2.4. Les cycles du changement de David Autissier & Jean-Michel Moutot (2003)	14
2. La motivation.....	16
2.1. Définition.....	16
2.2. Les études réalisées sur la motivation	16
2.2.1. Pyramide des besoins d'Abraham H. Maslow	17
2.2.2. La théorie X et Y du management par Douglas Mac Gregor	20
3. La charge de travail	21
3.1. Qu'est-ce que la charge de travail et quel est son impact sur les salariés ?.....	21
3.2. Comment réguler la charge de travail – modèles de la littérature	22
3.2.1. Matrice d'Eisenhower	23
3.2.2. Modèle développé par l'ANACT	23
II. Cadre d'étude.....	25
1. Présentation du cadre d'étude.....	25
1.1. Présentation de l'entreprise	25
1.1.1. Le groupe SYNERLAB	25
1.1.2. Les Laboratoires Sophartex	26
1.2. Le projet Sérialisation et la conduite du changement adoptée	28
1.2.1. Contexte du projet	28
1.2.1.1. L'impact du projet chez Sophartex.....	28
1.2.1.2. Les Parties Prenantes	30

1.2.1.3.	Mise en place de l'équipe projet.....	32
1.2.1.4.	La conduite du changement adopté	35
2.	Enquête du terrain et analyse des résultats.....	37
2.1.	Méthode de récolte des informations.....	37
2.1.1.	Choix de la méthode de recueil de données et intérêt de cette méthode	37
2.1.2.	Le choix de la population interrogés	38
2.1.3.	Déroulement du questionnaire	38
2.2.	Résultats et analyse des résultats	41
2.3.	Recommandations	49
2.3.1.	Renforcements de la communication et des formations	50
2.3.2.	Traiter les motivations et les charges de travail externes au projet afin de soulever les résistances au projet que celles-ci provoquent	52
2.3.3.	La mise en place d'un cycle de pilotage du changement	52
	Conclusion	53
	Bibliographie.....	54

Introduction

« *Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge.* », tel est l'une des célèbres citations du britannique Winston Churchill. Le changement est partout, c'est un phénomène naturel et inévitable. De la même manière que le monde change en permanence, la manière de travailler dans une profession est aussi amenée à changer. De nos jours, une entreprise est constamment confrontée à des nouveaux projets et donc nécessairement à des changements, qu'ils soient organisationnels, technologiques ou métier. Tout le monde s'accorde aujourd'hui à dire que les projets doivent nécessairement être accompagnés d'une démarche de conduite du changement pour pouvoir aboutir. En effet le changement est défini par beaucoup comme l'une des principales causes d'échec en gestion de projet. Avec une bonne conduite du changement, celui-ci peut être facilement accepté par les parties prenantes mais lorsqu'il n'est pas assez préparé il peut être refusé par certaines d'entre elles. Ce refus va s'exprimer sous différentes formes mais aussi faire ressortir d'autres aspects tels qu'un problème de motivation ou chez certains acteurs une surcharge de travail déjà trop importante pour pouvoir gérer de nouvelles tâches.

Le projet sur lequel j'ai été amené à travailler est un projet imposé par des normes européennes qui apporte beaucoup de changements à la fois en interne et en externe. En effet, en juin 2011, l'Union Européenne a adopté la Directive 2011/62/UE (« Directive Médicaments Falsifiés ») relative à la prévention de l'introduction de médicaments falsifiés dans la chaîne d'approvisionnement légale. Cette directive, introduit à l'échelle européenne, de nouveaux principes visant à lutter contre la contrefaçon des médicaments. En effet, la contrefaçon de médicaments est de plus en plus répandue, à l'échelle mondiale et européenne le risque de médicaments falsifiés ne cesse d'augmenter : 1 médicament sur 10 vendus dans le monde est une contrefaçon, notamment dans les pays pauvres engendrant selon l'OMS de 100 000 à 1 million de morts par an en raison de la non-conformité de ces produits ou de la présence de substances dangereuses. La figure I, permet d'illustrer l'ampleur des chiffres liés à la contrefaçon ainsi que montrer le réel impact international des organisations du trafic lié à la falsification de médicaments.

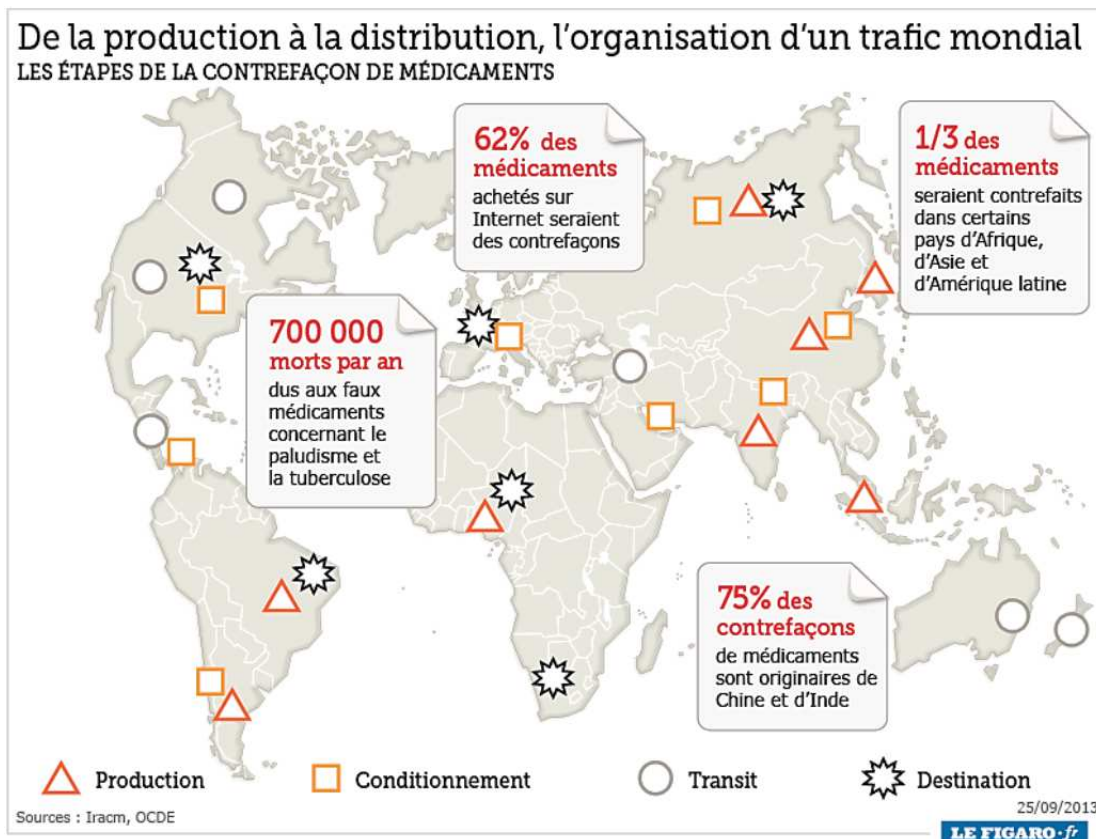


Figure 1 : La contrefaçon de médicaments : de la production à la distribution¹

Le système imposé par la Directive 2011/62/UE a pour objectif d'empêcher l'introduction de médicaments falsifiés dans la chaîne de distribution par la mise en place d'un numéro unique sur chaque boîte de médicament appelé sérialisation ainsi que par un dispositif de contrôle d'invulnérabilité. La sérialisation permet ainsi la traçabilité sur toute la chaîne de distribution du médicament.

Malgré son importance au niveau de la santé publique, la sérialisation a du mal à se faire accepter dans l'industrie pharmaceutique, en effet cette directive qui en apparence paraît simple à mettre en œuvre, va beaucoup transformer les lignes de production de médicaments, ce qui induit un changement de logistique radical. L'enjeu principal de la sérialisation est d'assurer le transfert des données du système informatique de l'entreprise vers la ligne de fabrication, puis le transfert retour et enfin l'envoi des données de sérialisation validées au répertoire européen. Cela suppose alors d'informatiser les lignes de conditionnement et d'y introduire un équipement permettant de déposer le dispositif antieffraction. Il va donc falloir préparer les équipes à l'utilisation de ces nouveaux équipements qu'ils n'ont pas l'habitude de manipuler et qui sont

¹ Féat, Thomas. Les médicaments contrefaits tuent 700 000 personnes par an (2013)
 <<http://sante.lefigaro.fr/actualite/2013/09/25/21301-medicaments-contrefaits-tuent-700000-personnes-par-an>>.

bien plus complexes que ceux utilisés auparavant. A ces contraintes techniques et humaines s'ajoute le coût. La sérialisation ne sera pas compensée par une hausse du prix des médicaments. C'est donc aux industriels de la financer. En interne, la sérialisation est donc vue comme un projet « sans grand intérêt », en effet il ne ferait qu'apporter une charge de travail supplémentaire et des changements sans aucun bénéfice tangible en retour. Ce ressenti a donc amplifié les différentes résistances généralement provoquées par le changement dû à un nouveau projet. Dans une telle situation, j'ai pu voir que la peur du changement, le manque de motivation et la surcharge de travail été plus accentués engendrant un impact négatif dans le projet. La faible implication dans le projet des différents acteurs provoqué par les différentes résistances ont engendré des retards dans les délais, les objectifs fixés ne sont pas atteints ce qui pose un réel problème au sein de l'entreprise.

Compte tenu du contexte actuel dans l'entreprise, la problématique qui sera traitée dans ce mémoire est la suivante : « Comment peut-on gérer le changement, la motivation et la surcharge de travail dans un projet imposé par des directives européennes ? »

La méthodologie sera basée sur une démarche quantitative avec la mise en place d'un questionnaire. Celui-ci me permettra de valider les hypothèses de départ en déterminant sur les acteurs lesquels sont les plus touchés par la peur du changement, par le manque de motivation ou par la surcharge de travail et ainsi de proposer des recommandations pertinentes.

Afin de bien pouvoir étudier ces phénomènes rencontrés, je vais dans un premier temps faire une revue de la littérature afin de déterminer les différentes méthodes existantes pour gérer de tels phénomènes, puis sur la base des données récoltées une deuxième partie d'analyse du terrain sera réalisée, pour pouvoir ensuite proposer des recommandations afin d'améliorer la conduite du changement et ainsi potentiellement augmenter l'implication des parties prenantes dans le projet de sérialisation.

I. Cadre théorique

1. Le Changement et la conduite du changement

1.1. Le changement

1.1.1. Définition

Selon le Larousse, le changement se définit comme : « Action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre ». Pour ce qu'il s'agit du changement en entreprise, dans un de leurs ouvrages, Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron définissent le changement comme « *Tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* ». ² Ils déduisent alors de cette définition le changement organisationnel comme « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* ». ³

1.1.2. Facteurs provoquant le changement organisationnel

Pourquoi changer ? Au cours de sa vie, une entreprise ressent le besoin d'évoluer. Ce besoin peut être le fruit de facteurs internes dans la mesure où le changement intervient pour réparer un dysfonctionnement constaté à l'intérieur de l'entreprise ou de facteurs externes lorsque l'entreprise cherche à s'adapter à l'évolution de son environnement. Ceci implique d'aborder de nouveaux projets qui résultent inévitablement sur un changement. Différents auteurs tels que B. Grouard & F. Meston (1995), Hellrigel & al (1997) et M. G. Bédard & al (1995) décrivent différents facteurs internes et externes qui sont à l'origine du changement organisationnel. De ces auteurs les facteurs qui ressortent le plus sont :

Facteurs externes provoquant le changement :

- ✚ Le marché : les acheteurs actuels et potentiels, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises ou d'administrations
- ✚ Facteurs économiques
- ✚ Facteurs législatifs et réglementaires
- ✚ Facteurs technologiques
- ✚ Modification du monde de consommation
- ✚ Evolution de la concurrence

^{2;3} COLLERETTE, Pierre et Gilles Delisle, Richard Perron, *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, 1997.

- ✚ Arrivées de nouveaux services
- ✚ Évolutions de la société et des modes
- ✚ La clientèle
- ✚ L'environnement économique, social et politique

Facteurs internes :

- ✚ Nécessité d'évoluer pour faire suite à la survenue de problèmes récurrents
- ✚ Identification de nouveaux besoins
- ✚ Optimiser les performances de l'entreprise
- ✚ La culture organisationnelle
- ✚ La vision du dirigeant

Quelle que soit la nature du changement, celui-ci n'est pas sans conséquence. Le changement apporte à l'individu une sensation de déconfort car il doit changer ses habitudes et cela engendre chez beaucoup un phénomène de résistance.

1.1.3. Les résistances au changement

Qu'est-ce que la résistance et quelle est l'importance d'étudier ce phénomène ?

Dans le langage populaire, le mot résistance sous-entend un sens plutôt positif, il désigne fermeté, force, solidité et ténacité. Or lorsque l'on regarde sa signification du côté humain et des sciences humaines, la résistance prend une tout autre connotation. Dans ce contexte, la résistance prend un sens négatif et est vu comme le refus d'obéir, comme une sorte d'opposition, de rébellion. Cela est aussi le cas dans un contexte organisationnel, où nous retrouverons là aussi cette connotation négative, en effet cela va être vu comme un blocage, un frein, un obstacle à l'entreprise.

L'importance du phénomène de la résistance au changement se traduit par le nombre impressionnant de travaux, recherches, études et publications qui y sont consacrées. Des milliers d'articles traitant ce sujet ont été publiés. Kurt Lewin, lors de ces travaux avait déjà remarqué ce phénomène de résistance au changement, il a constaté que ce phénomène était bien plus présent chez les acteurs pris individuellement que chez les groupes et a donc déduit qu'au sein d'un groupe les résistances étaient plus faciles à lever. Mais ce sont Coach et French qui ont été les premiers à vraiment se pencher sur le sujet. Dans leur article « Overcoming resistance to change » de 1948, ils présentent la résistance au changement comme un ensemble de réactions individuelles (lié à un sentiment de frustration) et collectives (issues de forces induites

par le groupe). Ils supposent que le changement serait mieux accepté si les individus participent à sa conception.

C'est à nouveau K. Lewin en 1966 qui met l'accent sur la résistance au changement, il affirme que cette résistance apparaît principalement dans deux situations :

- Quand le changement vient affecter des habitudes et des coutumes
- Quand les individus ne comprennent pas les raisons des évolutions/des innovations que l'entreprise souhaite apporter

Il existe de nombreux autres travaux, tels que ceux Lawrence (1969), qui détaille les causes et effets de la résistance au changement. Selon lui, les individus ne résistent pas au changement technique en tant que tel mais à l'impact de ce changement sur les relations sociales. Il conseille de focaliser l'attention des managers sur les modifications réelles engendrées par le changement dans les interactions sociales au sein de l'organisation. Encore plus tard, Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996), énoncent la résistance au changement comme « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* »⁴.

Au fil des années de nombreux travaux ont vu le jour traitant le sujet de résistances au travail, de nombreuses hypothèses ont été émises, et une prise de conscience sur l'importance de ce phénomène est devenue de plus en plus importante. Tant le discours managérial que la littérature académique présentent le phénomène de résistance au changement comme l'une des causes principales d'échec et comme un frein inévitable au changement. La résistance est décrite comme un phénomène irrationnel, contre-productif, mené par une minorité de travailleurs au détriment de l'évolution de l'entreprise. En 1996 Maurer annonce des chiffres alarmants d'échec dans la mise en œuvre de changements organisationnels majeurs en grande partie due aux résistances provoquées par le changement que ces projets ont engendrés. L'étude du changement organisationnel et des résistances associées à celui-ci constitue donc un problème central à la fois pour les théoriciens et les praticiens en management. Afin de pouvoir

⁴ DOLAN, Shimon L. et Gérard Lamoureux, Éric Gosselin. Psychologie du travail et des organisations, Gaëtan Morin, 1996, p.405

mettre en place une stratégie pour pouvoir gérer ces résistances au changement, il est important de dans un premier temps déterminer les causes de celles-ci.

Les sources de résistance au changement :

Les résistances au changement peuvent avoir plusieurs causes et vont dépendre de beaucoup de facteurs, on va principalement retrouver des causes d'origine individuelle, collectives mais aussi des causes liées au projet.

Origines individuelles :

L'une des principales sources de la résistance au changement est d'origine individuelle, en effet dès lors que l'individu est sorti de sa zone de confort, il pense premièrement à ce qui va l'impacter. Bareil⁵ cite de nombreuses raisons de ces résistances d'origine individuelle :

- **L'intérêt personnel :** dès qu'un changement opère, l'individu se concentre premièrement sur ses intérêts personnels, si ses intérêts sont menacés, il aura tendance à résister à ce changement.
- **L'âge :** en effet avec l'âge, de nombreuses expériences de changement peuvent déjà avoir été vécu, or si l'une expérience antérieure a mal été vécue, il peut y avoir une peur du changement et donc une résistance au changement.
- **Le manque de confiance en soi :** le salarié ayant peu de confiance en soi va avoir peur de ne pas être assez compétent et donc résister à ce changement par peur de l'échec.
- **La peur de l'inconnu :** c'est la peur d'abandonner ses habitudes et ce qui est acquis. En reproduisant le même comportement, il y a plus la nécessité de réfléchir à chaque fois sur la façon de faire les choses. L'individu ne voit pas l'intérêt du changement.
- **La peur de perte de contrôle :** cette sensation est liée au passage d'un état connu à un état inconnu, peur de ne pas pouvoir gérer ce qui va se passer, généralement il se manifeste dès lors que le changement apparaît indépendamment de sa volonté.
- **Le sentiment de perdre la face :** apparaît quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées.

Origines collectives :

⁵ BEREIL, Céline, « La résistance au changement : Synthèse et Critique des écrits », *HEC MONTREAL*, 2004, cahier n°04-10

- **L'incertitude d'une situation** : projet critique qui peut mettre en péril l'équipe, les salariés sont inquiets pour leur avenir.
- **Conflits entre collègues**
- Etc.

Origines liées au projet :

- **Manque de communication** : il y a un manque d'information lié au projet, et aux changements qui vont opérer. Les décisions sont exposées sans préparation ni background. Ceci provoque une incertitude auprès des individus qui ne savent pas vers où ils vont.
- **Sentiment de confusion** : sentiment ressentit quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues.
- **Absence de conduite du changement**
- **Le temps** : lorsque l'on se retrouve dans une situation d'urgence les résistances prennent plus d'ampleur
- **Manque de participation** : on ne fait pas assez participer les acteurs impliqués dans le changement.

Le nombre de sources de résistances au changement sont telles que de nombreux chercheurs se sont penchés sur la compréhension de ce phénomène afin de déduire la meilleure manière de les minimiser et ainsi obtenir une conduite du changement efficace. J'ai donc étudié certains de ces auteurs, afin d'obtenir une stratégie efficace à proposer.

1.2. Conduite du changement

Selon D. Hellriegel (1992)⁶, la prise en compte des aspects organisationnels tels que le personnel, la technique, la structure ou encore la stratégie est indispensable pour mener une conduite du changement efficace. Il est donc indispensable de prendre en compte l'aspect humain dans les stratégies de conduite du changement et considérer celui-ci comme un des instruments clés pour la réussite de ces stratégies.

1.2.1. L'importance de la conduite du changement

Le changement peut être mal vécu ou mal accepté par certaines parties prenantes, ce qui représente un frein majeur. La conduite du changement permet à l'entreprise d'anticiper les

⁶ HELLRIEGEL, Don, Johnd Slocum, Richard Woodman, *Management des Organisations*, De Boeck & Larcier, 1992.

résistances et les peurs. De la même manière qu'un projet, le changement doit être préparé, organisé et planifié pour être mené à bien. L'absence de conduite, ou une conduite du changement mal menée est l'un des principaux facteurs d'échec d'un projet. Afin d'atteindre les objectifs plus rapidement et dans de meilleures conditions, il est essentiel d'avoir une bonne conduite du changement.

1.2.2. Les principaux modèles de la conduite du changement

La gestion du changement a fait l'objet de nombreuses études depuis les années 1940/1950. De nombreux modèles, travaux ont été réalisés sur le changement et la conduite du changement. Un grand nombre de psychologues décrivent le changement, les étapes qui le définissent ainsi que les méthodes pour le préparer et le gérer. Certains auteurs se sont particulièrement intéressés au changement organisationnel et le comportement des individus face à ce changement. Parmi ces auteurs, trois se sont démarqués : Kurt Lewin, Rosabeth Moss Kanter et John Kotter, ils sont devenus les acteurs majeurs de la conduite du changement. Leurs travaux ont inspiré de nombreux auteurs et sont à l'origine de nombreux outils de la conduite du changement. J'ai donc décidé d'étudier et de me baser sur leurs travaux pour mon étude.

1.2.2.1. Le modèle du changement en trois phases de Kurt Lewin (1940)

Kurt Lewin, psychologue américain d'origine allemande, s'est spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, il a été l'un des acteurs majeurs de l'école des relations humaines. Lewin a été l'un des premiers théoriciens modernes du changement et a basé ses études sur la dynamique des groupes. La notion de conduite du changement est donc apparue avec lui dans les années 1940, il a montré qu'il est plus facile de faire changer un groupe qu'une personne prise isolément, en effet les groupes peuvent échanger entre eux sur l'intérêt de changer et ainsi d'opérer le changement alors qu'individuellement il n'arrive pas à comprendre l'intérêt du changement. Le groupe va jouer un rôle de réducteur des incertitudes et des résistances pour l'individu. Ses travaux ont alors servi à de nombreuses démarches et au développement d'outils de la conduite du changement. Il est devenu l'un des auteurs de référence en conduite du changement. Dans l'un de ses travaux, il propose un modèle de changement en trois phases : la dé cristallisation, le déplacement et la recristallisation.

Les 3 phases de l'évolution de l'individu face au changement :

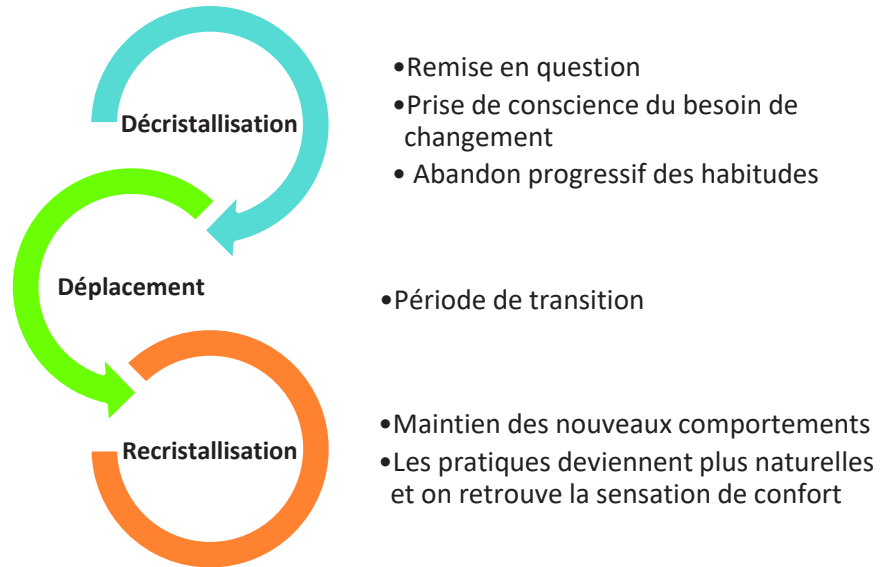


Figure II : Les 3 phases de l'évolution de l'individu face au changement selon K. Lewin

Le processus du changement serait marqué dans un premier temps par l'abandon progressif des habitudes et des comportements, pour se poursuivre par une période de transition instable marquée par des comportements et/ou des attitudes plus ou moins instables, contradictoires et pour finir par une phase d'acquisition de nouvelles habitudes et de maintien des nouveaux comportements qui finissent par devenir naturels. C'est dès la première phase que les résistances au changement apparaissent, cette étape permet de préparer à la suite, grâce à cela lors de la deuxième phase les esprits sont prêts à la nouveauté. Lors de la troisième et dernière phase le changement est adopté, il ne manque plus qu'à consolider la nouvelle organisation.

Il faut cependant faire attention, ces trois étapes sont indissociables, en effet le changement ne suppose pas uniquement l'abandon de comportements ou des habitudes, il est indispensable d'avoir une période de transition et d'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes. Cela implique que même si le processus de décristallisation a commencé, le changement n'est pas acquis pour autant. Le changement ne sera que durable lorsque les nouveaux comportements deviendront des habitudes et seront devenus naturels.

Ce modèle constitue un bon modèle de compréhension du changement, cependant il n'explique pas quels outils peuvent être utilisés pour mettre en place une bonne conduite du changement, c'est suite à cela que les travaux de Rosabeth Moss Kanter ont vu le jour à la fin des années 1970.

1.2.2.2. La roue du changement de Rosabeth Moss Kanter

Suite aux travaux de Lewin, de nombreux auteurs ont travaillé sur la conduite du changement, et de nombreux modèles sont apparus, mais c'est que plusieurs années plus tard qu'une notion

moderne de conduite du changement est apparue. Cette notion moderne est apparue avec les travaux de Rosabeth Moss Kanter à la fin des années 1970 et au début des années 1980.⁷ Cet auteur décrit le modèle de la roue du changement qui a servi de base à la plupart des méthodologies des grands cabinets de conseil qui ont réalisé leurs actions de conduite du changement à partir des années 1980. Cette roue permet de voir les principaux leviers de la conduite du changement : la communication, la formation, l'accompagnement des utilisateurs. Ce sont des actions qui vont être menées auprès des parties prenantes afin de lever les résistances mais également pour leur expliquer le changement et les former à celui-ci afin qu'ils puissent l'adopter dans leurs pratiques quotidiennes. Ce modèle met en avant le changement en tant que partie intégrante des projets pilotés par l'entreprise. Kanter compare le changement à une roue sans fin, le décrivant comme un phénomène sans début ni fin et il doit être relancé perpétuellement.

1. Un travail en commun et le partage d'une même vision
2. Des éléments d'appréciation de l'état d'avancement (mesures), fondées sur des points de repères (jalons) qui permettent une remontée d'information
3. La mise en place d'un système incitatif et de reconnaissance des contributions de chacun
4. L'instauration de règles et de procédures pour homogénéiser les pratiques
5. La volonté d'obtenir des progrès rapides
6. Le soutien de sponsors et de partisans du changement
7. Une communication forte, accompagnée de l'organisation d'échanges de pratiques
8. Un support par la formation
9. Des symboles, des signaux qui éclairent le changement
10. Un contrôle et un suivi du processus de changement

Figure III : Les étapes de conduite du changement selon Rosabeth Moss Kanter

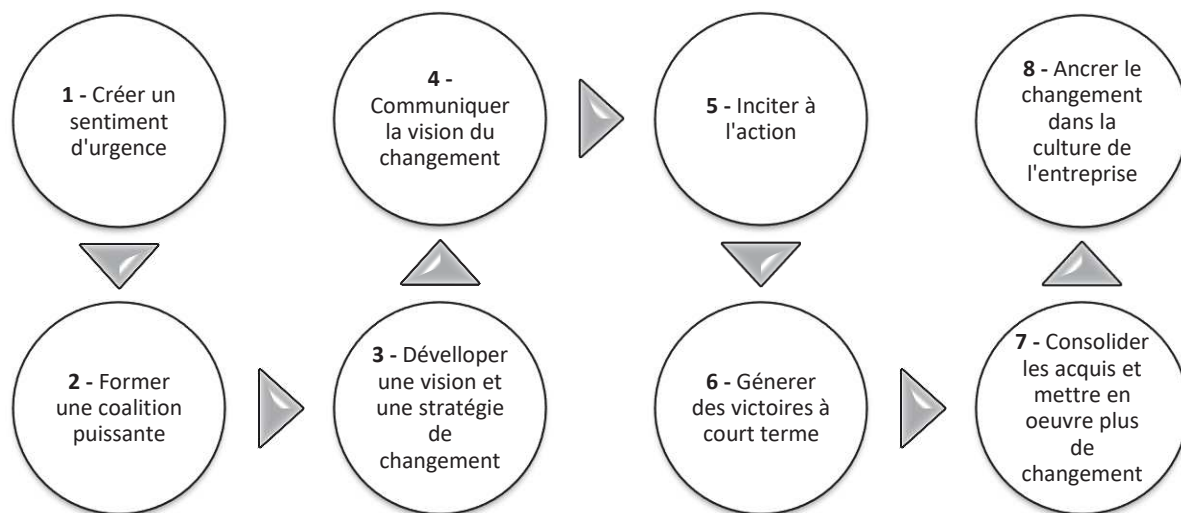
Cependant ce modèle présente une grande limite qui a été démontrée entre autres par des auteurs tels que John Kotter. D'après Kotter ce modèle n'embarque pas assez les managers dans le déploiement des changements mais il ne remet pas en cause l'utilisation des grands leviers. Il a donc proposé une démarche visant à former les managers à être des relais et des co-constructeurs du changement. On passe alors d'une conduite « instrumentale » du changement à une conduite « managérial » du changement. Au lieu de penser le changement en termes de

⁷ KANTER, Rosabeth Moss. *Change Master*. Simon and Schuster, 1984.

grands leviers qui seraient déployés lors de projets, il faut aussi former les managers dans leurs rôles. Cela a beaucoup modifié les pratiques de conduite du changement, les managers deviennent des acteurs clés du changement, c'est le début de l'internalisation de la conduite du changement. Ce sont les managers en interne qui déploient le changement à partir de compétences sur ce thème.

1.2.2.3. Les 8 étapes du Changement de John Kotter

John Kotter, professeur à la Havard Bussinees School est considéré comme le leader du changement. Les 8 étapes de Kotter, présentées dans son livre « Leading change » constituent les résultats d'une étude menée au cours des années 1990, auprès de 100 entreprises, ayant pour ambition de se transformer. Afin d'avoir un panel d'informations complet, cette étude a été menée sur une sélection d'entreprises aux profils variés tels que des entreprises de secteur et de tailles plus ou moins importantes, situées dans des localisations géographiques totalement différentes (différents continents) mais aussi avec des performances financières différentes. L'étude a montré que 70 % des entreprises échouent dans leurs efforts de conduite du changement par manque de méthodologie. C'est suite à cela que J.P. Kotter a élaboré un modèle en huit étapes permettant de préparer le changement.



Figure

IV : Les 8 étapes de conduite du changement selon John Kotter

- 1- **Créer le changement** : il est nécessaire de transmettre un sentiment d'urgence pour que les parties prenantes comprennent pourquoi le changement doit se produire et pourquoi cela ne peut plus attendre.
- 2- **Former une coalition puissante** : il s'agit d'identifier les personnes qui peuvent devenir des partenaires engagés. Il faut identifier des alliés capables, influents et critiques afin de

former une équipe projet impliquant des personnes avec des talents et compétences complémentaires.

- 3- **Développer une vision et une stratégie de changement** : il s'agit de donner à l'organisation une image de l'avenir après la mise en œuvre du changement. L'image doit être attrayante et sensée, elle devra rassurer et motiver les individus dans leur démarche de changement.
- 4- **Communiquer la vision du changement** : afin d'impliquer l'ensemble des parties prenantes, il est nécessaire de communiquer les informations sur la conduite du changement. Cette étape permet de rassurer les indécis et les passifs en leur apportant des clés et des outils pour réussir le changement.
- 5- **Inciter à l'action** : lorsque la communication a été faite et réussite, il faut alors impliquer les acteurs afin que les différentes actions soient réalisées. Il est ici indispensable de supprimer les obstacles et écarter les réfractaires au changement pour éviter de freiner la démarche de changement.
- 6- **Générer les victoires à court terme** : après avoir incité l'action, il faut récompenser les résultats à court terme afin de soutenir l'effort du changement à long terme. Cette reconnaissance va permettre de motiver et impliquer davantage les acteurs.
- 7- **Consolider les acquis et mettre en œuvre plus de changements** : Il s'agit ici de regarder au-delà des réussites à court terme pour s'attaquer à d'autres tâches. C'est l'occasion de consolider le changement et de maintenir la dynamique de changement. Il faut ici que l'équipe projet que l'équipe projet fournisse des efforts supplémentaires qui permettront de résoudre les imprévus.
- 8- **Ancrer le changement dans la culture de l'entreprise** : Il s'agit ici d'ancrer les nouveaux modes de gestion dans la culture de l'entreprise. Les nouveaux processus doivent être intégrés par tous. Le changement est inscrit de manière durable dans l'entreprise.

Ce modèle permet de donner les lignes directives pour la conduite de changements majeurs, il permet au chef de projet de clarifier les étapes à suivre et surtout de l'alerter sur les points déterminants et d'attentions qu'il faut avoir pour mener à bien une conduite du changement. Dans son livre il insiste sur l'importance du leadership dans le processus de changement, d'après lui « *une transformation réussite, c'est 70 à 90 % de leadership et seulement 10 à 30% de gestion* »⁸.

⁸ Kotter, John P. *Change Faster : How to build adaptive genius in your organization*. Harvard Business Review Press, 2012.

Tant le modèle de Rosabeth Moss Kanter que celui de John Kotter produisent un genre de « discours », ils indiquent qu'il est important de changer, qu'il faut changer, expliquent comment il faut changer mais ils ne montrent pas comment embarquer les acteurs dans le changement, ils ne montrent pas l'intérêt pour les acteurs d'être embarqué dans ce changement.

À partir des années 2000 on voit donc apparaître des modèles d'internalisation de conduite du changement qui se base sur ces travaux. Les entreprises créent des cellules de conduite du changement avec les spécialistes internes qui accompagnent les projets, forment les managers et construisent des tableaux de bord de la transformation. Ces modèles superposent le modèle de Kotter et celui de Kanter. En effet ce n'est pas parce qu'on a internalisé avec le modèle de Kotter que l'on n'utilise plus le modèle basé sur les grands leviers de Kanter. Il faut utiliser les deux en parallèle. C'est ainsi que David Autissier et Jean-Michel Moutot ont développé un modèle qui regroupe les grands leviers de la conduite du changement : communication, formation et accompagnement des parties prenantes tout en prenant en compte le pilotage du changement par le manager.

1.2.2.4. Les cycles du changement de David Autissier & Jean-Michel Moutot (2003)

David Autissier, maître de conférences, il assure des enseignements dans divers domaines à l'IAE Gustave Eiffel et directeur de la chaire ESSEC du changement depuis 2011 et de la chaire ESSEC IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle) depuis 2017. Il a beaucoup travaillé en collaboration avec Jean-Michel Moutot, professeur de Management au sein de l'école de Management AUDENCIA Nantes qui est lui aussi membre du comité scientifique de la chaire ESSEC du changement. Ensemble, ils sont les auteurs de 9 ouvrages sur la conduite du changement. Selon eux, il existe 3 types de démarches de conduite du changement : la méthodologie du type « gestion du changement, les approches structurées des grands cabinets de conseils et les démarches psychosociologiques.

En 2003, dans leur ouvrage *Méthode de conduite du changement*, ils ont réalisé une synthèse méthodologique de la conduite du changement. En regroupant les idées des auteurs les plus influents, ils ont différenciés trois étapes majeures (Diagnostic-Action-Contrôle) dans un projet de conduite du changement :

- un diagnostic du changement, c'est-à-dire une analyse du changement et du contexte,
- un cycle d'accompagnement du changement qui illustre le déploiement des grands leviers de la conduite du changement : communication, formation, accompagnement des parties prenantes.

- un cycle de pilotage du changement, où le responsable de la conduite du changement se dote d'outils afin d'assurer la réalisation du changement.

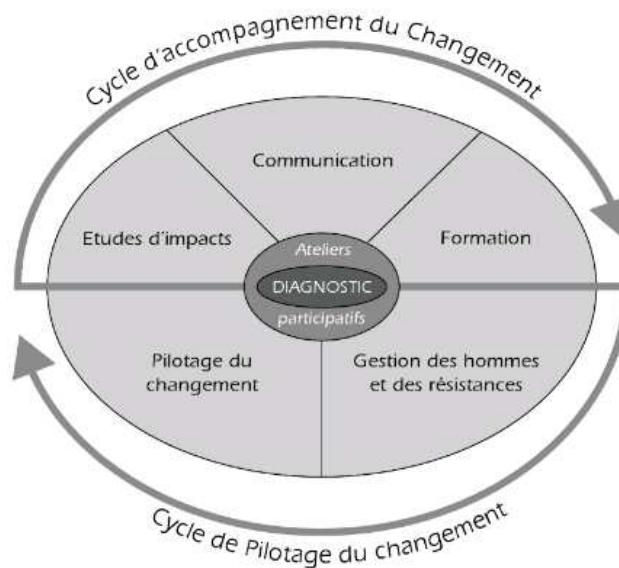


Figure V : Les cycles de pilotage de David Autissier & Jean-Michel Moutot (2003)

Le grand nombre de modèles existants et l'évolution constante de ces modèles montrent que la conduite du changement n'est pas quelque chose de figé, c'est quelque chose qui évolue, évolue dans le temps, en fonction des besoins et de la maturité des personnes à réaliser le changement.

Deux autres grandes sources de résistances sont communément présentes dans les entreprises, il s'agit du manque de motivation et de la surcharge de travail. Celles-ci sont présentes dans toutes les entreprises subissant ou non un changement, elles sont donc à l'origine de nombreux travaux, en particulier la motivation qui est étudiée depuis les années 1940. En effet ces deux facteurs peuvent être des sources de résistances lors d'une phase de changement dans l'entreprise mais ce sont aussi des facteurs complètement dissociables de ce phénomène de changement. On retrouve régulièrement un manque de motivation et une surcharge de travail chez les employés et cela peut avoir de nombreuses causes. C'est pour cela que j'ai décidé d'étudier ces deux phénomènes séparément du changement, afin de pouvoir déterminer si leur présence est due au nouveau projet et au changement engendré ou si le problème vient d'ailleurs.

Ainsi je pourrais trouver les meilleurs outils pour traiter ces phénomènes et ainsi les intégrer à une conduite de changement.

2. La motivation

L'intérêt de comprendre ce que l'Homme ressent au sein de l'entreprise est né avec l'école des relations humaines dans les années 1930. En effet, en réaction au modèle de l'école classique, où la machine impose ses cadences de travail à l'homme, un nouveau modèle est né où l'homme est mis au centre de la réflexion. C'est suite à ce nouveau modèle que le terme de motivation au travail a pris une grande importance, et a donc permis à de nombreux psychologues de réaliser différentes études afin de comprendre ce qu'est la motivation ainsi que ce qui motive les individus au travail.

2.1. Définition

La notion de motivation est complexe à définir et expliquer, en effet c'est un terme utilisé couramment dans de nombreux domaines. Or, ici nous nous intéressons à la motivation de l'Homme dans son travail. Claude Levy Leboyer, est l'auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des Hommes au travail, selon lui la motivation se définit comme « *un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire* »⁹. Il décrit aussi que la motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- La décision, souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'informations sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

2.2. Les études réalisées sur la motivation

Il existe de nombreux travaux et théories sur la motivation de l'individu, cependant certains auteurs se sont concentrés sur la motivation de l'individu dans son travail, tels que Maslow, Herzberg, Mac Gregor, etc. Quelques-uns de ces travaux sont décrits ci-dessous.

⁹ LEVY-LEBOYER, Claude. La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies, 3^e éd, Editions d'Organisation, 2006

2.2.1. Pyramide des besoins d'Abraham H. Maslow

Abraham H. Maslow, psychologue américain, est le spécialiste du comportement humain, c'est l'un des premiers théoriciens des besoins et des motivations de l'homme au travail. Basé sur de nombreuses recherches, analyses et observations cliniques, dans les années 1940 Maslow affirme que les besoins humains sont basés sur deux principes :

- Les besoins humains peuvent être hiérarchisés ;
- Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si le besoin d'ordre inférieur l'a été.

En s'appuyant sur ces deux principes, Maslow classe les besoins humains en 5 types de besoins classés de 1 à 5 qu'il schématise à travers une pyramide. Les deux premiers besoins étant de nature primaire et les 3 restants de nature secondaire. Ces besoins sont décrits ci-dessous :

- 1 : **Besoins physiologiques ou besoins fondamentaux d'existence** : avoir faim, soif, sommeil. Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce.
- 2 : **Besoins de sécurité et de protection physique** : avoir un abri, un emploi. Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent.
- 3 : **Besoins sociaux ou d'appartenance** : être accepté, compris, aimer mais aussi donner, recevoir, etc. Ce type de besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...)
- 4 : **Besoins d'estime de soi** : être utile, reconnu, valorisé, respecté. C'est une prolongation du besoin d'appartenance à un groupe, ici l'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
- 5 : **Besoins de réalisation de soi et d'accomplissement** : être créatif. Ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'individu a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi.

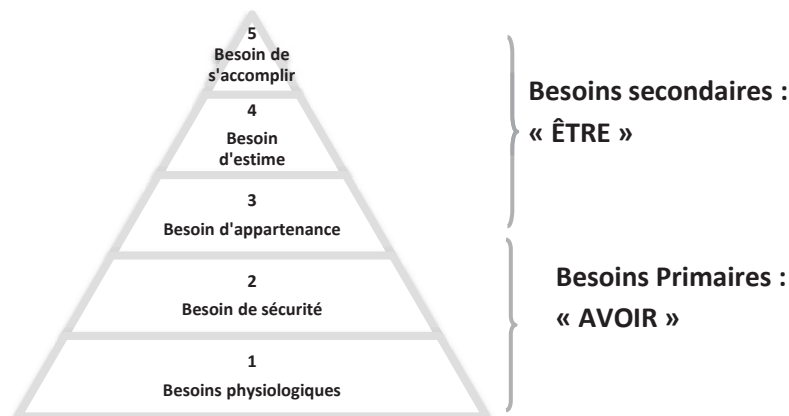


Figure VI : Pyramide de Maslow

Maslow décrit ces besoins dans un contexte hors organisation, dans un milieu organisationnel ces besoins peuvent alors se traduire de la forme suivante :

Besoins physiologiques : Avoir un salaire permettant de vivre convenablement

Besoins de sécurité : Posséder une stabilité d'emploi ainsi qu'un environnement et des conditions de travail sécurisantes.

Besoins d'appartenance : Être intégré dans un groupe de collègues, être informé régulièrement de la vie de l'entreprise

Besoin d'estime : Être récompensé pour le travail fourni, être reconnu par son manager, ses collègues, exercer un métier utile et valorisant.

Besoin de s'accomplir : Atteindre des objectifs fixés et particulièrement difficiles, développer de nouvelles compétences, se perfectionner, être autonome dans son domaine, résoudre des problèmes/situations complexes, etc.

Selon Maslow, un besoin non satisfait est une source de motivation et, dès qu'il l'a été, c'est le besoin supérieur qui est la nouvelle source de motivation. Ces travaux ont permis d'inspirer de nombreux auteurs qui s'intéressaient aux sources de motivations et de satisfactions des individus, cela a donc permis de développer de nombreux travaux et théories sur ce sujet.

La théorie de la motivation par l'accomplissement de David Mac Clelland

David Mac Clelland, psychologue américain, a étudié la motivation chez l'individu et bien que basé sur les travaux de Maslow, Mac Clelland s'écarte du concept hiérarchique des besoins. En effet selon lui les besoins n'émergent pas au fil des années, au contraire, les individus exprimeraient plusieurs besoins qui peuvent être à un instant t, contradictoires ou en concurrence.

En 1961, il propose une théorie qui se base sur deux faits :

- L'essentiel de la motivation est enraciné dans la culture ;
- Tous les individus expriment trois besoins fondamentaux :
 - ✚ Le besoin d'accomplissement : avoir à réaliser des tâches dont les objectifs sont atteignables et qui fournissent une rétroaction immédiate ou à court terme
 - ✚ Le besoin d'appartenance : être intégré et reconnu par un groupe social ou professionnel,
 - ✚ Le besoin de pouvoir : l'attrait de l'influence sur autrui et le contrôle d'une situation.

Le psychologue, affirme dans l'un de ses ouvrages que les managers seraient plus efficaces lorsqu'ils se fixent leurs propres objectifs et qu'ils puissent constater leur propre évolution.

Le modèle « bifactoriel » de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg, psychologue américain, basé sur les travaux de Maslow et sur de nombreuses recherches et enquêtes qu'il a effectuées entre 1950 et 1970 en entreprise, il a tenté de repérer les facteurs sources de satisfaction au travail et ceux qui sont sources d'insatisfaction. Il s'est ainsi aperçu que les sources de satisfaction au travail sont différentes que celles d'insatisfaction, et que ce n'est pas en supprimant les causes d'insatisfaction au travail que l'on rendra l'employé satisfait. C'est ainsi qu'il élaborera la théorie « bifactoriel » décrivant les conditions qui permettent à l'homme de s'épanouir dans son travail. Cette théorie repose sur deux facteurs :

- Les facteurs sources d'insatisfaction (facteurs extrinsèques)
 - ✚ Les conditions matérielles ;
 - ✚ Le salaire ;
 - ✚ Les relations entre individus ;
 - ✚ La stratégie ;
 - ✚ L'encadrement ;
 - ✚ La sécurité de l'emploi
 - ✚ L'organisation ;
 - ✚ La gestion
- Les facteurs sources de satisfaction (facteurs intrinsèques)
 - ✚ La reconnaissance ;
 - ✚ La considération ;
 - ✚ L'estime des autres ;
 - ✚ Les responsabilités ;
 - ✚ L'intérêt porté au travail ;
 - ✚ L'autonomie ;
 - ✚ L'accomplissement ;
 - ✚ La nature des tâches ;
 - ✚ Les promotions ;
 - ✚ Le développement personnel

Cependant, il mentionne que l'élimination de facteurs d'insatisfaction n'est pas suffisante et affirme qu'il faut enrichir et élargir le travail, ainsi qu'améliorer les conditions de travail des employés. Il invente alors **l'enrichissement des tâches**. Une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction au travail. Il démontre alors que pour motiver l'individu dans le travail, il faut satisfaire les besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

2.2.2. La théorie X et Y du management par Douglas Mac Gregor

Douglas Mac Gregor, lui aussi psychologue américain, dans les années 1960 il développe une théorie du management qui oppose deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y. La théorie X représente un management autoritaire avec des hypothèses pessimistes de l'être humain vis-à-vis du travail et la théorie Y représente un management participatif où les hypothèses sur l'être humain sont optimistes. La théorie X considère que l'être humain n'aime pas travailler et évitera de le faire s'il peut, et au contraire la théorie Y considère que l'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, et cherche à améliorer ses résultats ainsi que d'avoir d'avantages de responsabilités au sein de son entreprise.

La théorie X :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter.
- À cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être plus contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

Dans le management de cette théorie, le dirigeant détient seul l'autorité légitime, il est au centre des responsabilités, c'est lui qui répartit le travail, qui définit les tâches ainsi que les règles et les procédures.

La théorie Y :

Mc Gregor est en désaccord avec la théorie classique et met donc en place la théorie Y, où :

- l'effort au travail est aussi naturel que l'effort au jeu ou le plaisir du repos. Le travail peut être source de satisfaction. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.
- le contrôle externe et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile. L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail.
- l'individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter, mais aussi à rechercher des responsabilités.

De nombreux autres travaux existent décrivant la motivation des individus au travail, en effet ce sujet reste complexe de traiter car chaque individu est différent et possède une source de motivation différente. Ces théories regroupent une grande majorité des motivations qu'un individu peut ressentir au travail et nous permettront donc de définir une stratégie en fonction des motivations de chaque acteur. Le manque de motivation est une source de résistances assez communes mais qui comme nous l'avons déjà précisé peut être indépendante du projet. La surcharge de travail est une source de résistance semblable à celle-ci, en effet là aussi elle représente une source de résistance assez commune mais qui peut être indépendante du projet et c'est donc pour cela qu'elle est étudiée séparément.

3. La charge de travail

Lorsqu'un changement est effectué en entreprise les premières constatations qui sont faites et étudiées sont les résistances au changement qui se traduisent par un manque de participation, un désintéressement ou même un manque de motivation. Cependant le changement provoqué par un nouveau projet peut faire ressortir d'autres problèmes. Entre autres celui que j'ai pu constater chez Sophartex, c'est la surcharge de travail. En effet la surcharge de travail chez les salariés est de plus en plus présente quel que soit le secteur d'activité. Selon le journal Le Figaro, en 2017, 36% des français affirment avoir déjà fait un burn-out au cours de leur carrière.¹⁰ Cette surcharge de travail va donc faire ressortir chez l'employé une sorte de « résistance » au projet, en effet un nouveau projet signifie une charge de travail supplémentaire qui vient s'ajouter à un emploi du temps déjà bien chargé.

3.1. Qu'est-ce que la charge de travail et quel est son impact sur les salariés ?

Selon un article de l'Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) la nature de la charge de travail ne cesse d'évoluer, elle ne dépend plus uniquement d'un nombre de pièces à produire par heure ou d'horaires à gérer. La problématique de la charge de travail se retrouve à la fois dans des exigences de performance qui s'imposent à l'entreprise (coûts, qualité, délais...) face à une concurrence de plus en plus forte et les ressources (compétences, disponibilités...) que celle-ci dispose pour atteindre ses objectifs. La charge de travail concerne donc maintenant à la fois la qualité, le service, la multiplication des prescripteurs et les

¹⁰ FEERTCHAK, Alexis. *36% des Français ont déjà fait burn-out*, 2017.

<<http://www.lefigaro.fr/societes/2017/03/16/20005-20170316ARTFIG00172-enquete-cfdt-les-francais-aiment-leur-travail-mais-ils-en-souffrent.php>>

nouvelles exigences, elle n'est plus uniquement basée sur le mode opératoire mais sur les résultats. C'est face à ces nouvelles exigences que de nombreux auteurs s'accordent à dire que la charge de travail n'a plus uniquement une dimension physique, ce n'est plus une simple quantification (la quantité d'efforts à fournir ou de tâches à exécuter). À présent on peut distinguer trois dimensions dans la notion de « charge de travail » :

- **physique** : les tâches à exécuter, ce qu'il faut produire, manipuler, porter, etc.
- **cognitive** : les informations à mémoriser, les actions à anticiper, les points où il faut être attentif, les problèmes qu'il faut traiter, etc.
- et **émotionnelle/mentale** : ce qu'il faut endosser, supporter, cacher, feindre, etc. (principalement ressenti lorsque l'on est en contact avec le client).

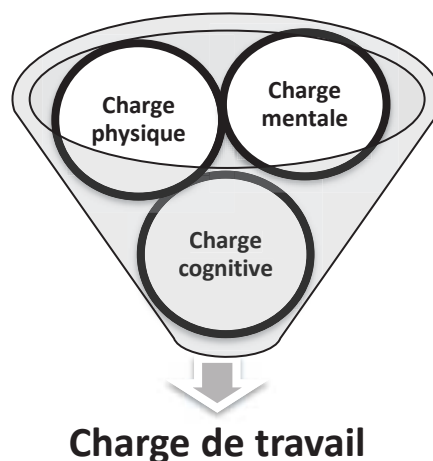


Figure VII : Les 3 composants de la charge de travail

Une surcharge de travail peut avoir des effets néfastes chez le salarié, et ceci aura des conséquences sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Les effets généralement rencontrés sont :

- Effets sur la qualité du service rendu
- Difficulté à tenir les délais
- Effets sur la dynamique du collectif de travail
- Effets sur la santé (stress, fatigue ou même burn-out) pouvant provoquer des arrêts de travail

3.2. Comment réguler la charge de travail – modèles de la littérature

Afin de bien réguler la charge de travail, éviter les surcharges et les complications qui lui sont liées, quelques modèles ont été mis en place.

3.2.1. Matrice d'Eisenhower

Le modèle le plus connu et utilisé en entreprise est un outil de gestion et d'organisation du temps qui passe par la priorisation des tâches que l'on a à réaliser nommée matrice d'**Eisenhower**. Dwight David Eisenhower, a été le 34^{ème} président des Etats-Unis, et afin de rester efficace il développa une stratégie basée sur deux facteurs : l'urgence et l'importance. Sa stratégie permettant d'organiser les tâches de façon simple afin d'être efficace, il suffit de les classés selon leur importance et leur urgence de la façon suivante :

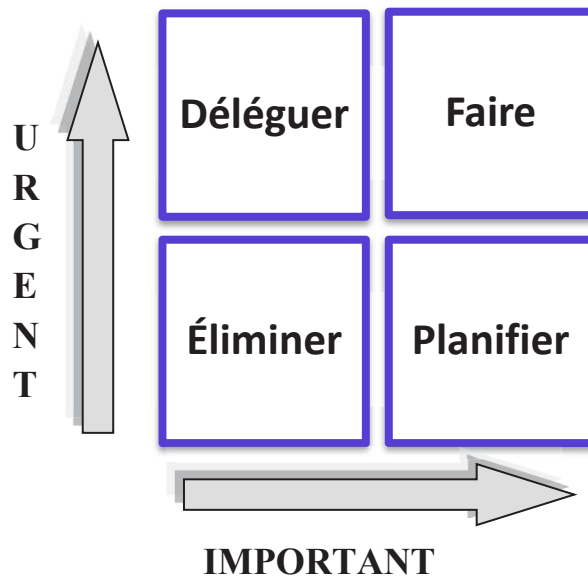


Figure VIII : Matrice d'Eisenhower

Faire : Urgent et important : tâches qui doivent être faites immédiatement.

Planifier : Important, mais pas urgent : tâches pouvant être programmées pour plus tard.

Déléguer : Urgent, mais pas important : tâches pouvant être déléguées à quelqu'un d'autre.

Éliminer : Pas urgent et pas important : tâches qui devraient être éliminées.

La matrice d'Eisenhower va permettre de gérer la charge de travail que le nouveau projet va apporter. Ici le but sera de gérer les tâches en fonction de leur degré d'importance et de leur niveau d'urgence. Cette matrice va permettre de déléguer et éliminer les tâches avec une importance moindre et de se focaliser sur les tâches importantes.

3.2.2. Modèle développé par l'ANACT

L'Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), est un établissement administratif public régi par le code du travail qui a été créé en 1937. Cette agence a pour but d'améliorer les conditions de travail en opérant à la fois sur l'organisation mais aussi sur les relations professionnelles, et pour cela crée des méthodes et outils qui ont

pour but de concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique. La charge de travail étant un problème récurrent qui atteint la qualité de vie de nombreux salariés, l'Anac s'est penché sur ce sujet afin de trouver un modèle qui permettrait d mieux gérer la charge de travail. Selon eux, la plupart du temps il est nécessaire de conduire une démarche spécifique sur la charge de travail. Pour cela, ils ont développé le modèle PRS (prescrit, réel et subjectifs) reposant sur l'analyse de trois dimensions :

- la charge prescrite ou théorique : Ce qui est demandé par la hiérarchie et qui constitue officiellement l'activité. Cette charge relève du « devoir »
- la charge réelle : C'est ce qui est réellement réalisé, ce sont activités réalisées par les salariés pour atteindre les objectifs qui leurs sont fixés; Charge qui relève du « faire »
- la charge subjective : Ce qui est ressenti, c'est évaluation faite par les salariés de leur propre travail et de ses conditions de réalisation.

Le schéma ci-dessous illustre les liens entre les différents charge de travail ainsi que les outils permettant de déterminées celles-ci:

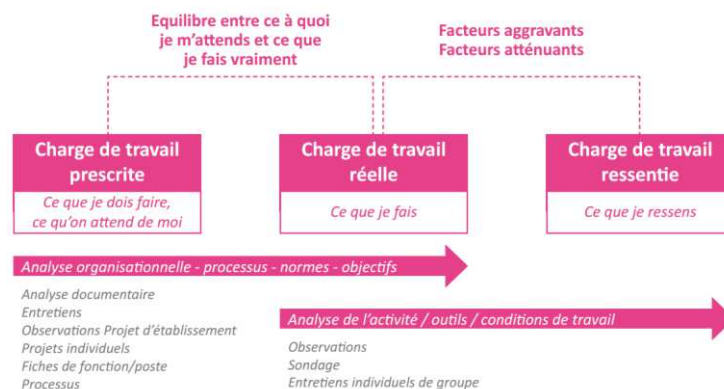


Figure IX : Modèle décrit par l'ANACT pour déterminer la charge de travail des salariés¹¹

Afin d'exécuter ce modèle, il est nécessaire de rassembler diverses informations à travers des analyses, entretiens, observations, sondages, etc. Il faut premièrement identifier la **charge prescrite** qui comme décrit précédemment correspond aux tâches qui sont demandées de réaliser. Cette charge peut être quantitative : tant de pièces à faire, de clients à recevoir, de délais à respecter, etc, mais peut aussi être composé de prescriptions qualitatives : tel type de réponse à la clientèle, telle nature du service rendu, telles compétences et savoir-être attendus. Puis déterminer la charge réelle, c'est-à-dire tout ce qui est mis en œuvre par l'individu ou le

¹¹ Commission National Paritaire Technique et Prévoyance – Fiche évaluer et agir sur la charge de travail – Convention collective nationale de travail du 15 Mars 1966

collectif pour atteindre les objectifs fixés. Cette charge se compose d'un savoir-faire, d'astuces, de stratégies. Pour finir, déterminer la charge vécue, c'est-à-dire l'évaluation que font les individus de leur propre charge (ce qu'il ressent).

De nombreuses études et travaux ont été réalisés sur le changement en entreprise ainsi que sur les résistances que ce changement pouvait apporter. Afin de pouvoir déterminer les réelles sources de résistances existantes dans notre cas d'étude, il faut pouvoir analyser le contexte du projet ainsi que le ressenti des différents acteurs impactés par le projet. Pour cela une présentation de l'entreprise, du projet ainsi que des acteurs impliqués a été réalisée. Puis, les résultats et analyse de l'étude menée a été présenté permettant de proposer des recommandations pour améliorer la conduite du changement et ainsi permettre d'obtenir une meilleure participation des acteurs.

II. Cadre d'étude

1. Présentation du cadre d'étude

Après les différentes recherches théoriques portées sur le changement, la motivation et la charge de travail dans le contexte organisationnel, nous allons maintenant nous intéresser à la démarche empirique. Le but étant de rencontrer les salariés impactés par le projet afin de tenter de répondre à mes questions, de confirmer ou non mes hypothèses et répondre à la problématique de ce mémoire. Pour cela, dans un premier temps cette seconde partie du mémoire fera l'objet de la présentation du cadre d'étude c'est-à-dire la présentation de l'entreprise, du projet, une présentation de la méthodologie de l'enquête du terrain adoptée ainsi que les résultats de cette enquête. Pour enfin aboutir dans un deuxième temps à la proposition de recommandations qui pourrait être adoptée pour minimiser les impacts que le changement a provoqué sur le projet.

1.1. Présentation de l'entreprise

1.1.1. Le groupe SYNERLAB

Synerlab, CDMO (Contract Development and Manufacturing Organization) européen, est spécialisé depuis plus de 45 ans dans le développement et la fabrication à façon de produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire, de dispositifs médicaux et de compléments alimentaires. L'activité de sous-traitant pharmaceutique consiste à transformer un principe actif en un médicament pour le compte d'un laboratoire pharmaceutique client. Le groupe est composé de 6 usines en Europe (basés en France et en Espagne) et compte aujourd'hui plus de

1000 salariés. Totalement dédié au développement et au façonnage pharmaceutique, le groupe est aujourd'hui un des acteurs majeurs du façonnage pharmaceutique et est reconnu comme l'un des leaders européens sur le marché des formes sèches, liquides, pâteuses et stériles injectables. Le Groupe a également développé un portefeuille client très diversifié, il accompagne toujours plus de laboratoires pharmaceutiques de renom dans le développement et la fabrication de médicaments. Créé en 2001, avec l'acquisition des Laboratoires BTT basés en Alsace, le groupe n'a jamais cessé de s'agrandir avec l'acquisition régulière des sites indépendants basés en Europe. Ces différents sites ayant tous un point commun : le développement et la production à façon de produits pharmaceutiques.

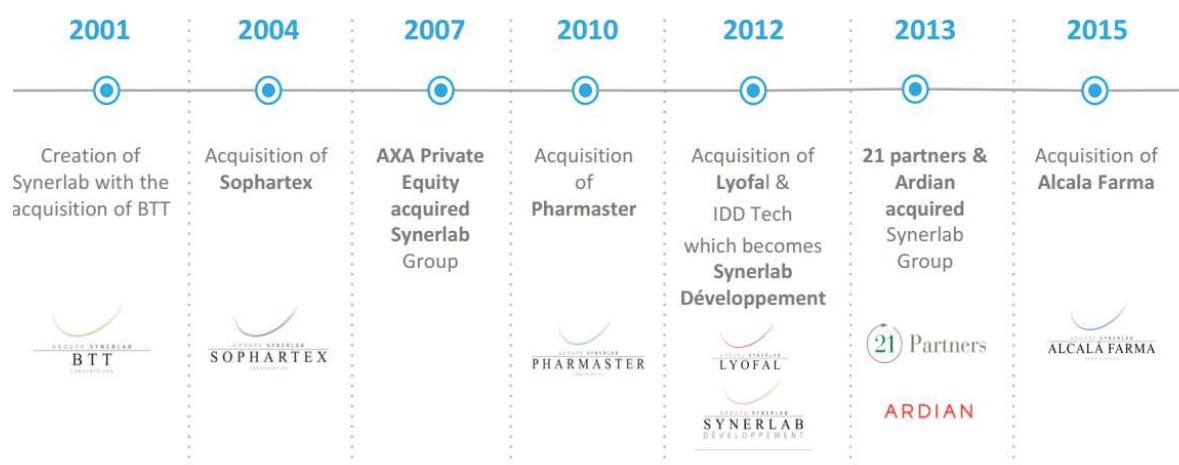


Figure X : Évolution du groupe Synerlab

1.1.2. Les Laboratoires Sophartex

C'est en 1970 que les Laboratoires Sophartex ont été créés par Mr. Vidal et Mr. Di Constanzo. En 1985, les laboratoires Bouchara ont acquis les Laboratoires Sophartex qui sont devenus filiale de production du groupe. En 2000, les Laboratoires Bouchara sont rachetés par la société Racordati et par conséquent Sophartex. Sophartex est alors l'un des premiers sites à avoir été acquis par le groupe en 2004, permettant ainsi au groupe de devenir un des premiers façonniers français. Il s'agit d'un site de production qui compte actuellement environ 310 personnes. Spécialisé dans les formes sèches et la fabrication de comprimés, gélules, dragées et sachets, le site fait partie des leaders européens du marché du façonnage. Sophartex compte à aujourd'hui environ 120 produits qui sont répartis en environ 450 répartitions eux-mêmes répartis sur 24 lignes de conditionnement. Avec de telles quantités de production, le site s'est doté d'une équipe d'environ 310 personnes de divers domaines afin de pouvoir gérer l'ensemble de la chaîne de fabrication du médicament, allant de la commande client à la livraison. L'organigramme résumé de l'entreprise est décrit ci-dessous.

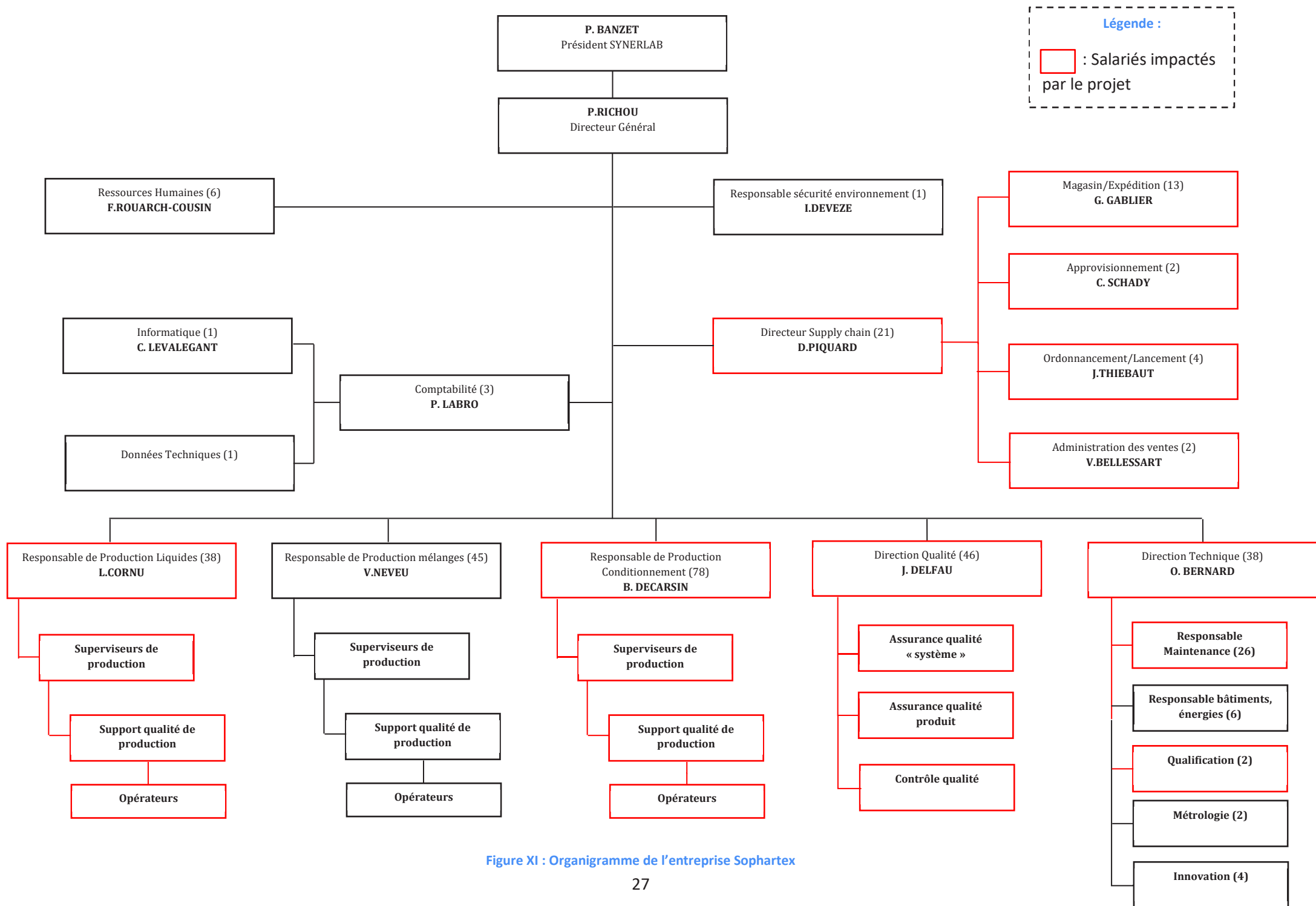


Figure XI : Organigramme de l'entreprise Sophartex

1.2. Le projet Sériation et la conduite du changement adoptée

1.2.1. Contexte du projet

1.2.1.1. L'impact du projet chez Sophartex

En 2011, la directive 2011/62/UE ne semblait pas faire peur à l'industrie pharmaceutique, en effet, des délais de mise en application n'étaient pas encore précisés et ce ne serait dans l'immédiat, ce qui rassurait les industrielles. C'est le 9 février 2016 que l'acte délégué (règlement n° 2016/161 (UE)) concernant la directive 2011/62/UE a été publié. Ce règlement qui a pour objectif d'expliquer les modalités d'application de cette directive européenne était aussi synonyme du début du projet. En effet cette publication signifiait également le début de la période transitoire de 3 ans de mise en œuvre des exigences. Celle-ci commençant le 9 février 2016 et se terminant le 9 février 2019 au plus tard pour la majorité des 28 Etats membres. Ces derniers pouvant être prêts avant la limite indiquée. Suite à cela, comme beaucoup d'autres groupes pharmaceutiques, le site Sophartex ainsi que les autres sites du groupe Synerlab a dû commencer à préparer le changement que cette directive allait apporter.

La première étape a été de savoir ce que cela implique en termes d'installations. La sériation impose que chaque unité dispose d'un identifiant unique, cela signifie qu'il faudra sur chaque boîte en plus du numéro de lot et de la date de péremption, devra être marquée d'un numéro de série unique ainsi que d'un Datamatrix pour assurer le suivi du produit. Pour assurer ce suivi, il faut en plus de cela mettre en place un réseau informatique qui permettra de suivre l'ensemble des étapes du médicament allant du conditionnement jusqu'à la commercialisation auprès du patient. Afin d'assurer une sécurité complète il faudra en plus mettre en place un système d'inviolabilité sur chaque boîte pour s'assurer qu'aucune transformation n'a eu lieu entre la mise en boîte et la commercialisation.

Le circuit d'expédition du médicament est décrit dans la figure XI, ainsi que le circuit informatique de sériation associé. Les données associées au médicament sont transmises à un serveur européen et national qui permettent de suivre les étapes d'expédition du médicament et ainsi assurer l'authenticité du médicament lors de la dispensation au patient en pharmacie.

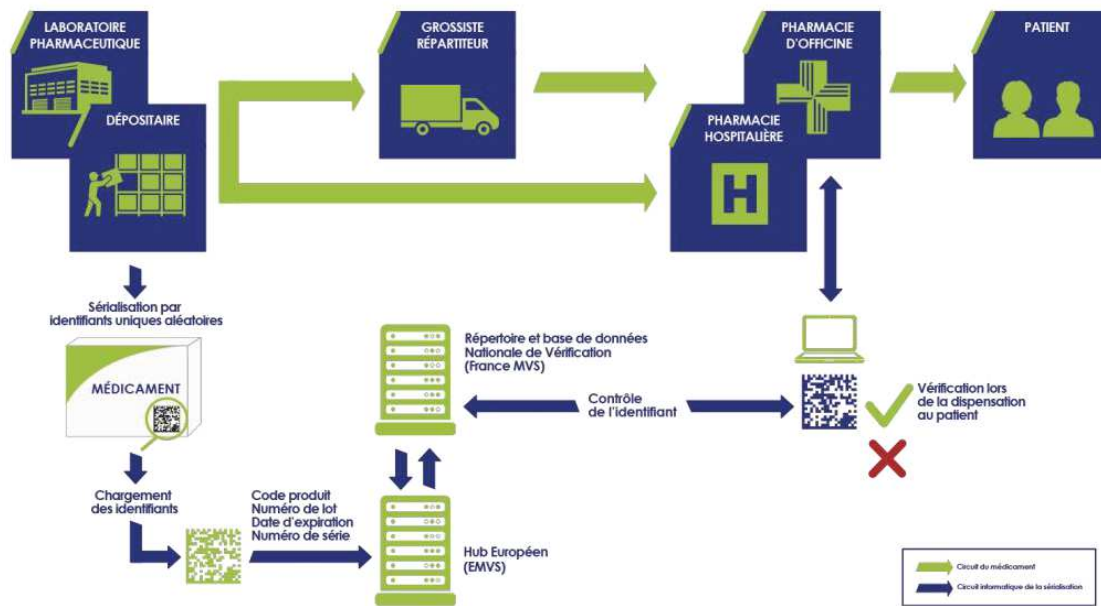


Figure XII : Circuit d'expédition du médicament et informatique de la sérialisation

Cette directive implique alors que l'entreprise doit mettre en place des changements assez lourds en termes de process. En effet de nombreux points sont à prendre en compte, car la sérialisation implique le changement d'une grosse partie technique et informatique. Il faut prendre en compte que sur une même ligne de production, des médicaments à destination de différents pays sont produits, or chaque pays a des obligations réglementaires et un marquage différent.

Afin de mettre tout cela en place il faut donc investir sur du nouveau matériel, en installant sur chaque ligne un module de sérialisation celui-ci devant comporter une imprimante, une caméra afin de contrôler l'impression des caractères et du DataMatrix, et un système d'éjection des boîtes si le marquage n'est pas correct. La partie la plus complexe reste l'installation informatique, il va falloir se doter d'un logiciel de centralisation qui va piloter l'ensemble des process. Celui-ci va reconnaître les différentes lignes de production, piloter les ordres de fabrication et créer les autorisations et en parallèle il va réunir l'ensemble des données et les envoyer dans le cloud à l'échelle de l'entreprise. Cela permettra l'échange des données (production, numéros des boîtes de médicaments).

Comme indiqué précédemment, Sophartex compte à aujourd'hui environ 120 produits qui sont répartis en environ 450 répartitions. Le site travaillant avec de nombreux clients européens, signifiant que les produits devant répondre à cette directive représentent une grande majorité des produits fabriqués chez Sophartex. La deuxième étape consiste donc à savoir combien de médicaments commercialisés chez Sophartex sont soumis à cette directive afin de déterminer le nombre de lignes qui sont impactés.

Le règlement s'applique :

- aux médicaments soumis à prescription
- aux médicaments non soumis à prescription mais figurant sur la liste en annexe du règlement
- aux médicaments auxquels les États membres ont étendu le champ d'application de l'identifiant unique ou du dispositif antieffraction

Ceci implique alors qu'environ 370 répartitions produites chez Sophartex sont impactées par le projet, touchant 16 lignes de production. En plus d'impacter les lignes de production (partie matériel), ce projet est impactant et impacté par un grand nombre d'acteurs qui se définissent comme les parties prenantes du projet.

1.2.1.2. Les Parties Prenantes

S'agissant d'un projet soumis à des normes, des acteurs tels que le gouvernement français, la commission européenne ou même les autorités européennes ont un impact sur le projet et sont donc considérées comme des parties prenantes. De plus, Sophartex faisant partie d'un groupe industriel, l'ensemble du groupe Synerlab est impacté par ce projet. On retrouve aussi comme pour tout projet, les fournisseurs, les clients, les salariés de l'entreprise, les prestataires, etc. Les différentes parties prenantes rattachées à ce projet sont citées dans le graphique ci-dessous.

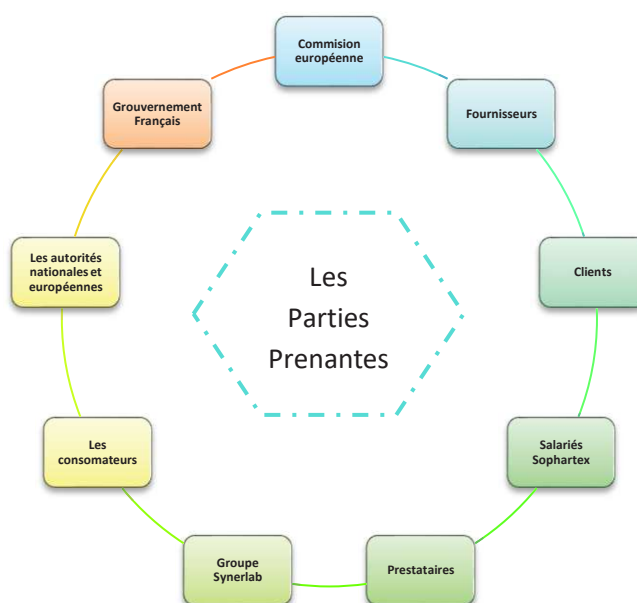


Figure XIII : Parties Prenantes du projet

Les fournisseurs :

- Fournisseur d'articles de conditionnement (étuis, tamper evident...)
- Fournisseur des nouveaux équipements
- Fournisseur de licences informatiques
- Fournisseurs de fournitures diverses

- Fournisseur de pièces détachées pour les équipements

Les prestataires :

- Prestataire informatique
- Prestataire électrique
- Prestataire technique (mise à jour des équipements rattachés au nouveau module)
- Consultant en industrie pharmaceutique (en charge de la rédaction des rapports de qualification informatique)

Groupe SYNERLAB :

Le projet impactant l'ensemble du groupe, différentes tâches ont été réalisées en commun avec les autres usines et avec les salariés rattachés au groupe. Ceci implique donc que le projet impacte les salariés rattachés au groupe synerlab, les salariés de chez BTT, Parmaster, Lyofal, Synerlab developpement et Alcala farma.

Les salariés sophartex :

Le projet impacte une grande majorité des secteurs allant de la commande du client, jusqu'à l'expédition du produit touchant ainsi environ 224 salariés chez Sophartex. Dans l'organigramme de l'entreprise présenté précédemment (p.27), est indiqué en rouge l'ensemble des secteurs qui sont touchés par la sérialisation, à travers celui-ci nous pouvons voir l'ampleur du projet qui touche directement la quasi-totalité des salariés de l'usine.

Client :

L'ensemble des 370 produits impactés par le projet sont répartis entre **12** clients différents

Consommateurs :

L'ensemble des individus européens qui consomment des médicaments soumis à prescriptions.

Commission Européenne

Le rôle de la commission européenne est de promouvoir l'intérêt général de l'Union européenne (UE) en proposant des textes législatifs et en veillant à leur application. C'est donc elle qui est à l'origine de cette norme et qui en charge de s'assurer qu'elle est mise en application.

Gouvernement Français

Chaque Etat membre doit se doter d'un système d'authentification des boites de médicaments (NMVS) et d'un organe de gouvernance pour administrer ce système. Les données de sérialisation

issues des systèmes nationaux (NMVS) transiteront via le système européen (EMVS).
Les rôles du NMVS sont les suivants :

- Héberger les données de sérialisation des médicaments autorisés sur le marché français.
- Recevoir les données nouvelles et révisées en provenance du Hub européen.
- Gérer les accès différenciés par type d'intervenant dans le système.
- Permettre la vérification du statut des médicaments par scan des données du DataMatrix par l'ensemble les acteurs de la chaîne pharmaceutique.
- Servir de plate-forme d'actualisation du statut des médicaments.

De tels chiffres au niveau matériel et humain impliquent de grands changements, afin de pouvoir gérer un tel projet, une équipe projet a donc été mise en place, celle-ci ayant pour but d'installer les modules de sérialisation dans les 16 lignes de conditionnement. C'est donc depuis le début de l'année 2016 que ce projet est en cours, il représente l'un des plus gros projets réalisés dans l'entreprise depuis les 20 dernières années.

1.2.1.3. Mise en place de l'équipe projet

Le projet impactant la grande majorité des services, l'équipe projet a donc été constituée par un représentant de chaque service, les services subissant un impact plus important étaient eux représentés par plus de représentants. La figure ci-dessous, énumère les différents acteurs représentant l'équipe projet.

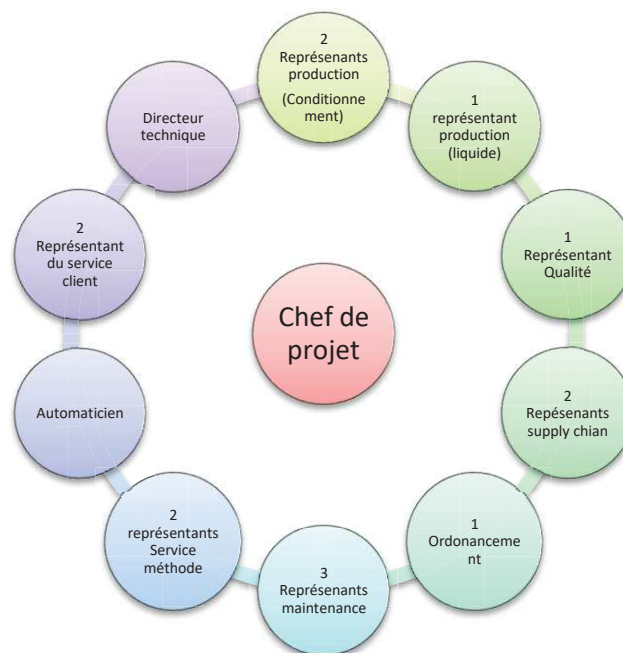


Figure XIV : Equipe projet

- Le chef de projet

Une entreprise d'une telle taille n'est pas constamment contrainte à la gestion de projet d'une telle ampleur, par conséquent elle ne possède pas de poste de chef de projet à temps complet. Le choix du chef de projet s'est donc porté sur un employé dont les compétences pouvaient lui permettre de gérer ce post. L'employé choisi a donc été le responsable qualification de l'entreprise qui a endossé le rôle de chef de projet et délégué une grande partie de son travail de qualification.

Les autres acteurs de l'équipe projet :

- Le service technique

Le service technique est particulièrement impacté par ce projet, en effet celui-ci est en charge de toute la partie installation, allant de l'installation physique des modules (partie matériel) à l'installation informatique. De plus, le service est en charge d'assister d'autres services à l'exécution d'autres tâches, tels que la modification de BAT (Bons à Tirer) . Le service technique est donc représenté par :

- **Le directeur technique** : En charge de surveiller le bon avancement du projet et d'épauler et encadrer le chef de projet
- **3 responsables maintenances** : qui sont en charge de gérer les équipes qui installent les nouveaux équipements ainsi qu'en charge de gérer le bon fonctionnement de ces nouveaux équipements.
- **1 automaticien** : Rattaché au service maintenance, c'est lui qui est au cœur du projet, il s'est spécialisé dans la partie mécanique et informatique. Il est en charge de diverses tâches telles qu'assister la maintenance dans l'installation, configurer l'ensemble des paramètres informatiques mais aussi en charge des formations aux différents acteurs.
- **2 responsables méthodes** : Constitué d'un ingénieur packaging et l'adjoint au responsable maintenance en charge des Méthodes. Ils sont en charge d'assister le service client dans la modification des articles de conditionnement, mais aussi d'assister l'automaticien dans ces diverses tâches.

- Les services production

Ces services sont particulièrement impactés, en effet c'est eux qui seront en contact direct avec les nouveaux équipements. Ces nouveaux équipements seront en grande majorité installés dans le secteur du conditionnement (14 modules sur 16), contrairement au service liquide qui possèdera uniquement 2 modules sur leur ligne. Ces services sont donc représentés par :

- **2 représentants production pour la zone de conditionnement** (directeur de production et un superviseur de production) : ils sont en charge de représenter l'ensemble du personnel (opérateurs + support techniques) afin que les choix pris soient en accord avec les attentes des opérateurs. Ils aident à la préparation du changement et proposent des suggestions afin que les lignes et la production ne soient pas trop impactées par les différents changements.
 - **1 représentant production pour la zone des produits liquides** (directeur de production) : ses tâches sont les mêmes que celles des 2 autres représentants de production.
- Le service Supply chain

Le service Supply chain regroupe de nombreux petits services distincts, tous impactés par ce projet. Cependant certains d'entre eux sont plus impactés que d'autres, un seul représentant pour la Supply chain ne serait donc pas assez. C'est pour cela que le service est représenté par :

- **Le directeur de la Supply chain** : Il est en charge de représenter l'ensemble des parties prenantes rattaché à son service.
- **Représentant ordonnancement** : avec le directeur de la Supply chain, ils sont en charge d'assurer la mise en place d'un planning cohérent d'installation en fonction des besoins en production et des demandes des clients.
- **2 représentants des services clients** : ils sont en contact direct avec le client, et sont en charge avec l'aide du service méthode de la modification des articles de conditionnement pour qu'ils soient en accord avec les nouvelles normes.

- Le service qualité

Le service qualité regroupe différents petits services qui sont légèrement impactés par le projet. Le service est représenté par :

- **Le directeur d'assurance qualité** : il est en charge de définir si les différentes normes sont respectées et si l'ensemble des rapports et documentations sont à jour pour la mise en service des lignes de production avec les nouveaux équipements.
- **Représentant AQ System** : a été nommé par le directeur d'assurance qualité comme le représentant du service qualité pour le bon déroulé du projet. Il doit s'assurer que l'ensemble des documents sont mis à jour afin qu'ils correspondent aux normes des nouveaux équipements mais doit aussi s'assurer que les nouveaux équipements assurent le niveau de qualité attendu.

1.2.1.4. La conduite du changement adopté

La conduite du changement adopté par l'équipe projet pour préparer les acteurs aux changements que ce projet apporte se base sur 3 axes inspirés du modèle de Kanter.

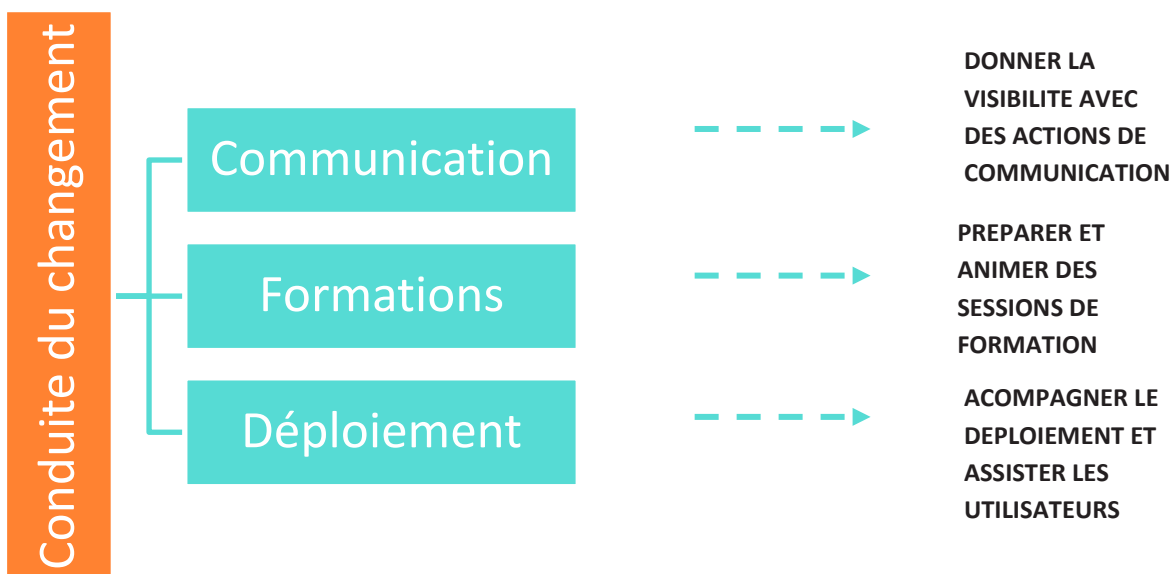


Figure XV : Stratégie de conduite du changement adopté

C'est en s'appuyant sur ces 3 axes que le chef de projet et l'équipe projet ont voulu préparer le changement auprès des différents acteurs. Ils ont voulu donner la visibilité du changement qui serait apporté à travers différentes actions de communication ainsi qu'organiser des sessions de formation de sorte que les nouvelles habitudes soient bien adoptées, puis accompagner les différents acteurs dans ce changement. Les différents outils utilisés pour exécuter ces 3 axes sont décrits ci-dessous.

Communication

A qui communiquer :

- Le chef de projet communique avec différents interlocuteurs tels que : l'équipe du projet, les prestataires internes, les commanditaires, les sous-traitants, la hiérarchie de l'entreprise, les utilisateurs, le personnel de l'entreprise.

Quoi communiquer :

- Communication sur l'avancement du projet
- Communication sur les tâches à venir, tâches à réaliser dans la semaine ou dans les prochaines semaines
- Communication de dates butoirs à venir
- Communication d'évènements importants à venir
- Rappel sur les tâches que chacun doit effectuer
- Communication sur les premiers ressentis et résultats obtenus suites aux premières installations

- Communication de problèmes rencontrés
- Communication du planning
- Communication des nouvelles tâches à accomplir, des changements qui vont avoir lieu.
- Etc

Outils de communication :

- Réunion hebdomadaire avec l'équipe projet afin de faire le suivi de l'avancée des tâches et de permettre à chaque représentant de service de transmettre les informations aux acteurs rattachés à leur service.
- Réunions hebdomadaires avec la hiérarchie de l'entreprise
- Réunions hebdomadaires avec les prestataires/Sous-traitants
- Réunions hebdomadaires avec les différents clients
- Envoie de mails avec compte rendus, rappels de dates butoirs, rappels d'événements importants, etc.
- Mise à disposition du planning et PDCA sur un serveur commun pour permettre que chaque acteur puisse suivre l'avancer des tâches.
- Communication du groupe Synerlab qui publie régulièrement sur l'intérêt du projet dans diverses revues.

Formations

- Formations de l'ensemble des acteurs dont leur travail est impacté par le projet. Chaque service bénéficie d'une formation adaptée au changement auquel il est soumis.
- Pour le service production : des représentants sont formés et c'est à eux de transmettre la formation aux opérateurs.
- Le droit d'accès aux nouveaux modules est uniquement donné lorsque la formation est effectuée.

Déploiement

- Mise en service des modules en marquage simple (sans sérialisation) dans un premier temps afin de préparer les opérateurs à l'utilisation basique du module pour par la suite le passer en sérialisation.
- Mise en place d'une nouvelle organisation de la production afin d'avoir un support plus présent auprès des opérateurs pour suivre le changement et les aider dans leurs tâches

quotidiennes (action prise en préparation de ce projet mais aussi pour l'amélioration du service au quotidien).

- Recrutement d'une stagiaire, afin de réaliser le suivi de projet et être en contact avec les acteurs pour les aider à accepter le changement et les assister jusqu'à que les nouvelles tâches deviennent des habitudes.

2. Enquête du terrain et analyse des résultats

2.1. Méthode de récolte des informations

Afin de mesurer l'efficacité de la méthodologie de conduite de changement adopté pour ce projet, j'ai établi un questionnaire auprès d'un échantillon de 15 collaborateurs de différents secteurs. L'objectif de ma récolte d'informations était de pouvoir « prendre la température » auprès des parties prenantes, de comprendre la perception du changement provoqué par le projet et d'interpréter les réussites et les échecs de la conduite du changement mené. Cette enquête permet de traduire la gestion de la communication et la gestion de la formation du projet et d'ainsi de proposer des axes d'amélioration.

2.1.1. Choix de la méthode de recueil de données et intérêt de cette méthode

Je souhaitais à travers cette récolte d'informations pouvoir valider mes hypothèses et chiffrer l'impact du projet en fonction de divers critères, c'est pour cela que mon choix c'est porté sur la méthode quantitative : le questionnaire.

Le questionnaire est l'une des trois grandes méthodes de recueil de l'information de données. Cette méthode est généralement utilisée pour faire des statistiques d'échantillons. Elle me permet donc d'avoir une statistique sur le ressenti des différentes populations, en fonctions de leurs impacts dans le projet et de leur poste dans l'entreprise. En effet, de manière générale le questionnaire permet d'obtenir une :

- **estimation** : Permet de faire une collecte des données, une énumération;
- **description** : il s'agit de retirer des informations qui décrivent les phénomènes subjectifs qui sous-entendent les phénomènes objectifs et d'expliquer ainsi les phénomènes objectifs, comme la motivation, les représentations et les opinions;
- **vérification des hypothèses émises**: il s'agit d'une démarche déductive, le questionnaire devient un outil pour confirmer ou infirmer une hypothèse.

2.1.2. Le choix de la population interrogés

Pour déterminer la composition de mon échantillon je me suis basé sur une démarche qualitative : l'observation. En effet, lors de mon stage j'ai pu faire le suivi du projet, accompagner les acteurs dans le changement et vérifier la mise en œuvre du projet ce qui m'a permis d'observer l'ensemble des acteurs impactés par le projet au sein de l'usine. J'ai pu ainsi voir quelles populations étaient le plus impactées et à quel niveau le projet pose le plus problème. Comme précisé précédemment, une des stratégies de l'entreprise a été d'installer les nouveaux modules en marquage simple sans sérialisation afin que les opérateurs sur ligne puissent découvrir le nouvel équipement petit à petit. Lors de mon enquête la Sérialisation n'étant pas encore en place, j'ai restreint l'enquête uniquement aux parties prenantes fortement impactées jusqu'à présent par le projet, c'est-à-dire :

Service	Poste	Impact
Supply chain	Ordonnancement (1)	Aide à la mise en place du planning d'installation des nouvelles machines
	Administration des ventes (1)	Contact direct avec le client afin de faire l'échange entre le client et l'entreprise
Service Technique	Ingénieur packaging (1)	En charge de la modification des articles de conditionnements impactés par le projet.
	Automaticien (1)	En charge de la partie technique et informatique (Pilier du projet)
	Adjoint au responsable maintenance en charge des Méthodes (1)	Est en charge de l'ensemble des formations en plus de gérer les problèmes sur ligne et d'aider l'automaticien sur la saisie des produits dans le nouveau serveur.
	Technicien de Maintenance (1)	En charge de l'installation, des réglages quotidiens sur le nouveau module.
Production (partie conditionnement)	Superviseurs de production (2)	Il est en charge des opérateurs sur ligne. Il doit les former et les aider à adopter les nouvelles habitudes ;
	Support technique de production (1)	Sous les ordres du superviseur de production, son rôle est de seconder celui-ci dans les tâches quotidiennes.
	Opérateurs (7)	Doivent manipuler les nouveaux équipements, changer leurs habitudes, travailler avec de nouvelles méthodes.

Tableau I : Impact de certaine parties prenantes sur le projet

2.1.3. Déroulement du questionnaire

- Premier point : Déterminer les sources de résistances

Comme vu dans la première partie, nombreuses sont les sources de résistance au changement, en effet celles-ci peuvent varier en fonction de nombreux facteurs. Pour rappel il existe 3 grandes origines aux résistances au changement : les origines individuelles, collectives ou liées au projet, celles-ci sont

résumées dans le schéma ci-dessous. C'est basé sur ces sources de résistances au changement que certaines questions ont été posées.

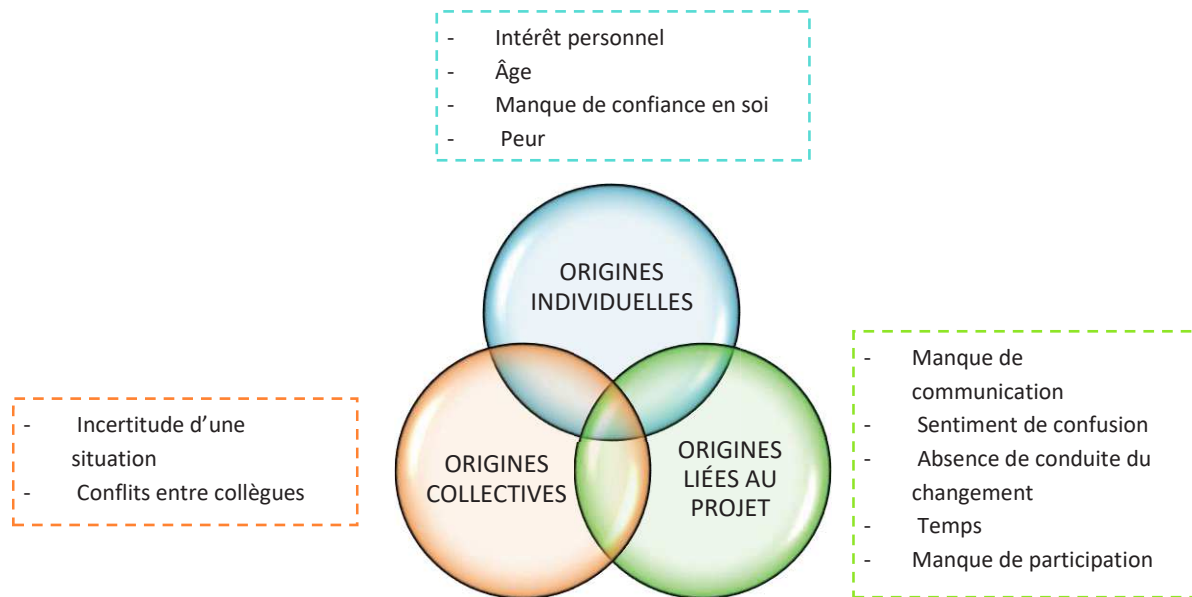


Figure XVI : Rappel des sources de résistances au changement

- Deuxième point : Analyser les motivations

Comme expliqué dans la première partie, la motivation peut être un facteur de résistance au changement, mais celle-ci peut avoir comme origine le projet comme en être complètement dissocié. Afin de déterminer si un manque de motivation était aussi présent auprès des acteurs et en particulier si le projet avait pu faire survenir ce phénomène, des questions axées sur cette source de résistance ont été posées. Arriver à déterminer si un individu est motivé ou non s'avère compliqué, pour cela j'ai voulu comprendre quelles sont les sources de motivation dans le milieu professionnel de ces acteurs.

En regroupant les différentes données des travaux réalisés sur la motivation, on se rend compte que les motivations professionnelles peuvent se regrouper en 4 grands groupes : motivation liée à la communauté, liée aux avantages, motivation managériale et motivation professionnelle. Celles-ci sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Type d'engagement	Motivations	Type de pouvoir
Lié à la communauté	Travail d'équipe, qualité des liens entre les membres de l'équipe, rituels, sentiment d'appartenance, valeurs, etc.	Le réseau
Lié aux avantages	L'argent, les titres et la position dans l'organigramme, les autres avantages sociaux, etc.	Hierarchique
Managérial	Être son propre patron, diriger une équipe, dépasser les objectifs fixés en termes de marchés, de ventes, d'innovation et de réduction des coûts, etc.	Capacité à exécuter
Professionnel	Connaissance, formation, échange et débat avec des confrères, challenges personnels pour progresser, etc.	Connaissance/ Spécialisation/ Expert

Tableau II : Résumé des types de motivations des individus au travail

Ce tableau m'a alors permis de diriger mes questions afin de comprendre les véritables sources de motivations des acteurs et ainsi diriger ma stratégie en fonction de ces motivations.

- Troisième point : Analyser la charge de travail

Comme nous l'avons vu la charge de travail peut être source de résistances au changement, mais n'est pas forcément provoqué par le changement. En effet, de nombreuses études montrent que la charge de travail des salariés et de plus en plus grande, tout particulièrement chez les cadres. Le but a donc été ici de déterminer si certains acteurs considèrent avoir une de travail excessive et si le projet leur en a apporter d'avantage, ceci permettant ainsi d'orienter une stratégie spécifique à ces acteurs en particulier.

À partir de ces trois points d'analyse, j'ai construit mon questionnaire en suivant le schéma suivant :

- Une première série de questions a été orienté sur le sexe de l'individu, la tranche d'âge, la fonction occupée (cadre/non cadre). Celles-ci permettent de mieux connaître l'échantillon et comprendre si un de ces facteurs peut jouer un rôle dans l'apparition de résistances.
- Afin de déterminer s'il s'agit de résistances dues à des origines individuelles en complément des premières questions, la deuxième série de questions vise à savoir si le projet a réellement changé leurs habitudes à leurs yeux ainsi que savoir si cela a provoqué chez eux un sentiment de peur.
- Ensuite, une série de questions visant à savoir si l'origine des résistances était liée au projet. Ces questions avaient pour objectif de déterminer si les personnes étaient assez informées des enjeux du projet, de l'ampleur de celui-ci afin de déterminer si la communication était adaptée. D'autres questions concernant les formations et leur implication dans le projet ont aussi été posées. Ce type de question permettent de savoir si le fait qu'il s'agisse d'un projet imposé par des normes

jouent un rôle dans l'apparition de ces résistances et ainsi déterminer en complément si le manque de motivation peut être dû à cela.

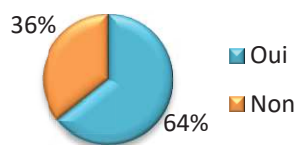
- Afin de déterminer si des origines collectives pouvaient être à l'origine des résistances, une question relative à l'ambiance de travail a été introduite dans le questionnaire.
- Pour finir, afin de déterminer si des cas de manque de motivation ou de surcharge de travail étaient présents, des questions relatives à ces sujets ont aussi été abordées.

2.2. Résultats et analyse des résultats

Afin de comprendre si des résistances d'origines individuelles sont présentes chez les acteurs les questions suivantes ont été posées : Ce projet a-t-il provoqué un changement dans vos habitudes ? Ce changement a-t-il fait ressortir un sentiment de peur ? Si oui, lesquels ?

A ces questions les résultats suivants ont été obtenus :

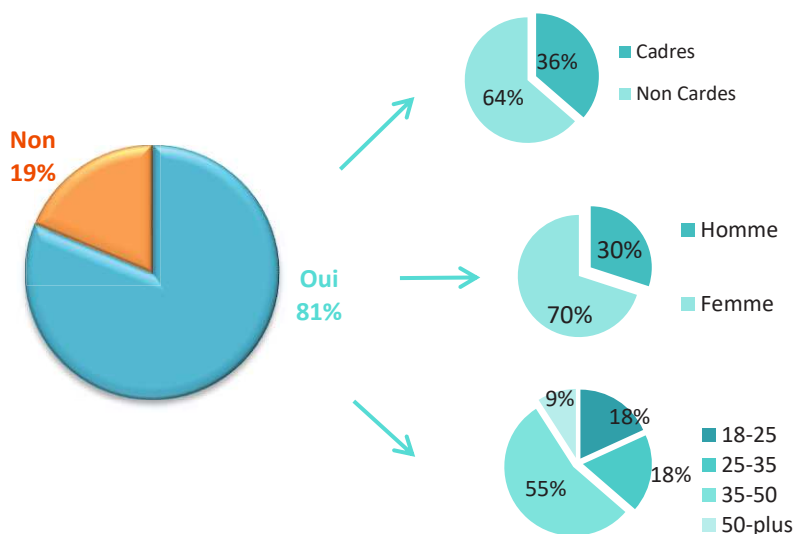
Ce projet a-t-il provoqué un changement dans vos habitudes ?



Graphique I : Pourcentage d'acteurs considérant avoir subi un changement d'habitudes

Le changement des habitudes chez les individus est la cause principale d'apparition des résistances, à travers cette question, j'ai pu me rendre compte de combien d'acteurs en moyenne considère avoir un changement de leurs habitudes depuis la mise en place de ce projet.

Ce changement a-t-il fait ressortir un sentiment de peur ?

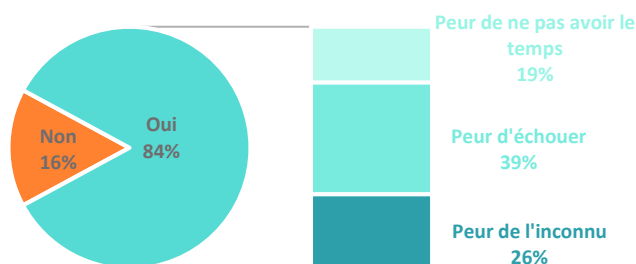


Graphique II : Classification des populations ayant ressenti un sentiment de peur due au projet

La peur représente une source de résistances individuelles liées à la modification des habitudes, c'est la cause la plus décrite dans la littérature, effet c'est le sentiment le plus courant lorsqu'un changement a opéré. Cette question me permet donc de savoir combien de personnes ressentent ce sentiment et s'il est propre à une catégorie d'individus. À travers ces réponses les hypothèses émises se confirment, une grande majorité des acteurs ressentent un sentiment de peur provoqué par le changement que ce projet apporte. Afin de déterminer si des critères d'origine individuelle tels que l'âge, le sexe ou le poste pouvait jouer un rôle sur ce phénomène, l'ensemble des personnes ayant répondu **oui** ont été classés selon ces critères. Les résultats obtenus montrent que ce sentiment de peur atteint l'ensemble des individus quel que soit leur âge, leur sexe ou encore qu'il s'agisse d'un cadre ou non.

Afin de pouvoir orienter ma stratégie, il me fallait savoir quels sont les sentiments de peurs qui prédominent, j'ai donc introduit la question suivante pour toute personne ayant répondu oui à la précédente :

Quels sentiments de peur ce changement à fait ressortir ?



Graphique III : Classification des différents types de peurs ressenties par les acteurs

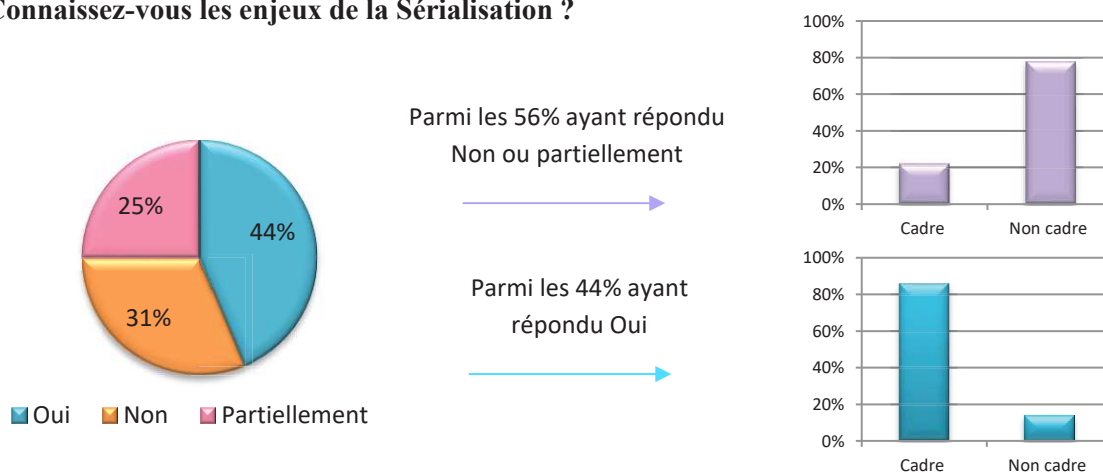
Ces résultats permettent ainsi de savoir quelles peurs prédominent auprès des acteurs et cela va ainsi permettre d'orienter la stratégie à adopter. En effet, nous pouvons voir ici qu'il existe trois types de peurs : la peur de ne pas avoir le temps, la peur d'échouer et la peur de l'inconnu. La peur d'échouer et de l'inconnu sont des peurs quasiment identiques d'origine individuelle qui peuvent se traduire par un manque de confiance en soi ou un manque de formation. La peur de ne pas avoir le temps, elle peut se traduire par une surcharge de travail. Ceci me permet donc d'orienter ma stratégie et mettre l'accent sur ces points.

Pour faire suite aux questions liées aux origines des résistances au changement, dans un deuxième temps il a été demandé de noter l'ambiance de travail afin de déterminer si des origines collectives pouvaient être source de résistance. Une moyenne de **4,5** a été obtenue à cette question, écartant l'hypothèse que des conflits ou autre phénomène collectif peuvent être à l'origine des résistances.

Dans un troisième temps l'objectif a été d'analyser la conduite du changement adopté pour ce projet et ainsi déterminer si les résistances avaient un lien avec celle-ci. Ces questions me permettent aussi déterminer si le sentiment de peur ressenti par 81% de la population peut être lié à une mauvaise conduite du changement. De plus, ceci me permet de comprendre si les acteurs ont cerné l'intérêt du projet et ainsi comprendre comment est perçu un projet imposé par des normes. À travers cette analyse il est possible de déterminer si les différents outils utilisés dans la conduite du changement ont été suffisants et adaptés.

La première série de questions porte sur la communication :

Connaissez-vous les enjeux de la Sérialisation ?

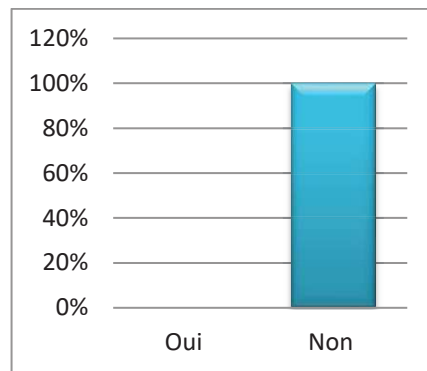


Graphique IV : Pourcentage d'individus considérant avoir compris les enjeux du projet

L'intérêt de cette question est de mettre l'accent sur un problème de communication et tout particulièrement auprès des « non cadres ». En effet les chiffres (voir graphique ci-dessus) obtenus à partir du questionnaire montrent que parmi les 44% des individus ne connaissant pas les enjeux de la sérialisation 80 % sont des acteurs n'exerçant pas un métier de cadre. Cette tendance se confirme parmi ceux ayant répondu qu'ils connaissent les enjeux de ce projet, en effet parmi eux, seul 14% sont des « non cadres ». Ceci laisse donc penser que la communication est plus renforcée auprès des cadres.

Afin de confirmer les réponses à la question précédente, la question suivante a aussi été posé :

Saviez-vous qu'aujourd'hui 1 médicament sur 10 sont falsifiés ce qui provoque en moyenne 700 000 morts par an ?



Graphique V : Pourcentage d'acteurs ayant réellement conscience des enjeux du projet

Cette question permet de rendre compte qu'un réel problème de communication a lieu, en effet aucun des acteurs interrogés ne connaît réellement les impacts que la sérialisation a sur la santé publique et donc l'importance de réellement introduire ce système de contrôle. Ceci permet de rendre compte que nombreux acteurs pensent connaître les enjeux de la sérialisation mais en réalité ils ne les connaissent pas totalement. En complément de cette question, j'ai demandé si ce type d'information pourrait augmenter leur intérêt pour le projet, l'ensemble des personnes interrogées a répondu **oui**.

Pour rappel, comme vu dans la première partie, en 1966 K. Lewin affirme que les résistances apparaissent principalement dans deux situations :

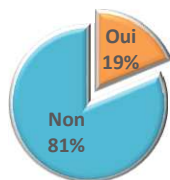
- quand le changement vient affecter des habitudes et des coutumes ;
- quand les individus ne comprennent pas les raisons des évolutions/des innovations que l'entreprise souhaite apporter.

Or ici, nous avons bien la deuxième situation, par manque de communication les acteurs ne comprennent pas les raisons de la mise en place de ce projet et développent donc des résistances.

Ces chiffres montrent que la communication faite n'était pas suffisante, en effet les réels enjeux n'ont pas clairement été détaillés auprès des acteurs, et à travers la deuxième question nous confirmons que les individus sont ouverts à ce changement en connaissant les réels impacts. Cela reflète bien le fait qu'un manque de motivation peut être présent et être dû à une incompréhension de la part des acteurs, en effet l'intérêt de ce changement n'était pas cerné par la plupart d'entre eux.

Pour faire suite à cette série de questions, j'ai voulu savoir qu'elle image avait les acteurs de ce projet, est-il uniquement vu comme un projet obligatoire car imposé par le gouvernement, ou est-il aussi vu comme un projet qui peut avoir une plus-value pour l'entreprise. Pour cela, la question suivante a été posée :

Pensez-vous que ce projet peut avoir une plus-value pour l'entreprise ?

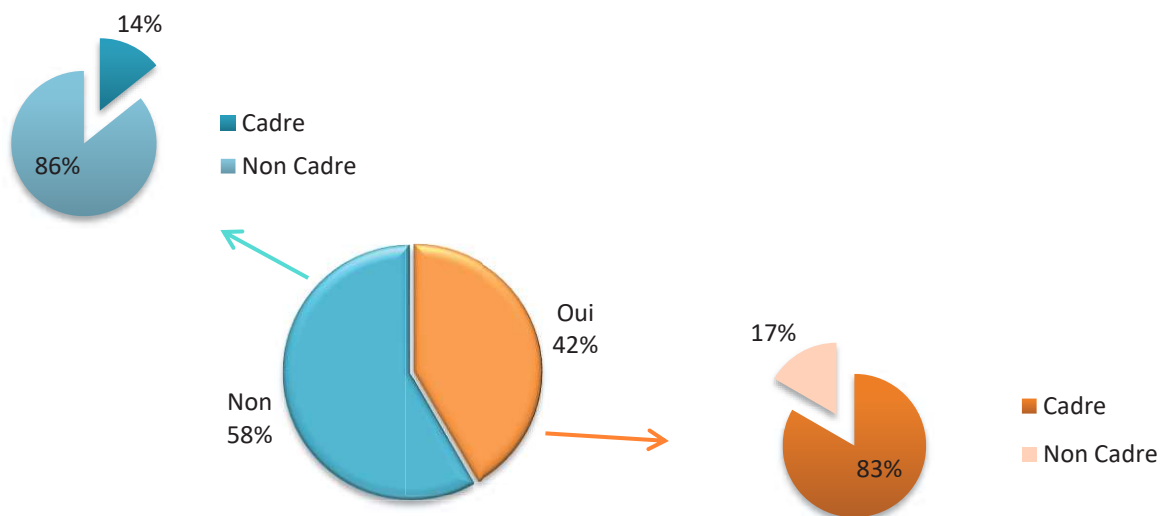


Graphique VI : Pourcentage d'acteurs considérant ce projet comme bénéfique pour l'entreprise

Parmi ceux ayant répondu oui, un affirme que ce projet est l'occasion de moderniser les équipements de l'usine, et deux autres considèrent que celle-ci améliore la qualité du produit et ainsi améliore l'image de l'entreprise auprès du client. Pour la majorité des acteurs ce projet n'apporte rien à l'entreprise. Là aussi un manque de communication ce fait ressentir, bien que ce soit un projet imposé par des normes européennes celui-ci peut avoir divers bénéfices pour l'entreprise, or très peu d'acteurs voient les bénéfices que celui-ci peut apporter.

Afin de confirmer la théorie qu'un manque de communication été présent la question a directement été posé aux acteurs :

Pensez-vous que la communication a été adapté ou suffisante ?

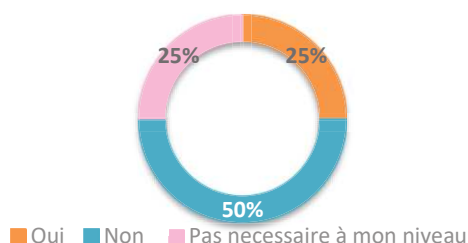


Graphique VII : Analyse de l'efficacité de la communication adoptée

À travers ces réponses nous pouvons confirmer que la communication est plus renforcée auprès des cadres. En effet nous avons précédemment que la majorité des cadres affirmaient connaître les enjeux de la sérialisation ce qui laissait penser à une communication plus renforcée chez eux, cette question confirme cette tendance. Comme nous avons pu le voir la démarche de changement adopté par l'équipe projet, la communication était principalement accès autour de réunion avec l'équipe projet et les directeurs de l'entreprise. L'information n'est donc pas parvenue aux non-cadres, c'est donc au niveau de la transmission de l'information qui devrait être faite par les représentants de chaque service présent aux réunions que le problème de communication se situe.

Pour poursuivre sur les sources de résistances liées au projet, j'ai introduit une question à propos des formations. Celle-ci m'a permis de déterminer si les personnes étaient assez préparées aux changements des habitudes que le projet allait apporter à leur travail.

Pensez-vous avoir été assez formé ?

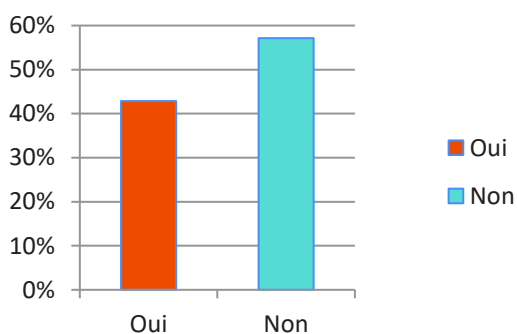


Graphique VIII : Analyse de l'efficacité des formations faites

Nous voyons ici qu'une majorité des acteurs ayant la nécessité d'être formés, considèrent ne pas avoir été assez formés. Or nous l'avons vu en première partie qu'une mauvaise formation ou l'absence de celle-ci peut être source de peurs telles que la peur de ne pas réussir, d'échouer, de perdre le contrôle, etc. La formation est l'étape indispensable lors d'un changement d'habitudes, une mauvaise formation sera donc forcément à l'origine de résistances, des points d'amélioration sont donc indispensables à ce niveau-là.

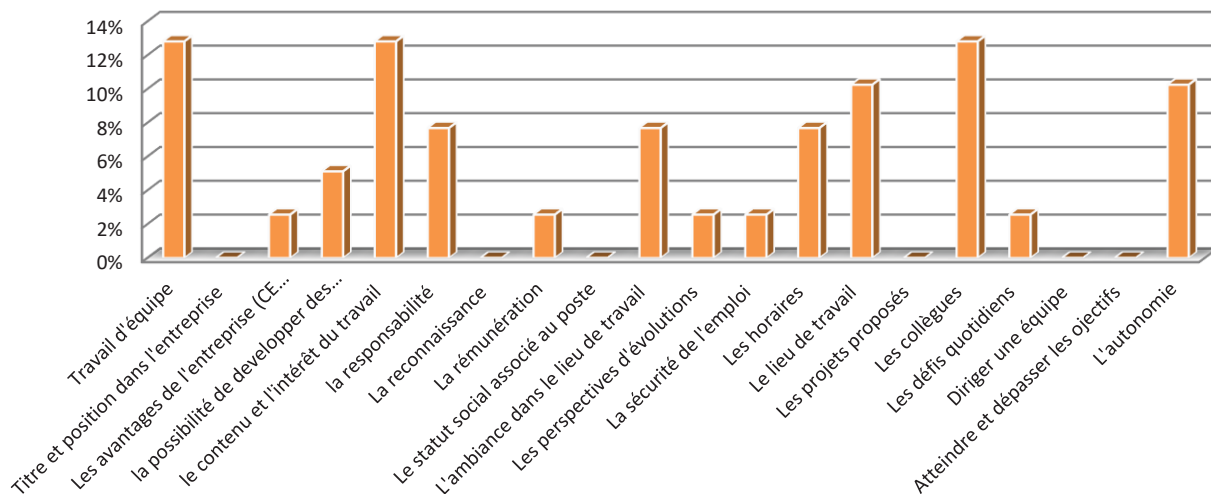
Comme indiqué précédemment des questions axées sur la motivation et la charge de travail ont aussi été introduites dans le questionnaire. L'objectif étant de déterminer si ces sentiments sont présents auprès des acteurs mais aussi de déterminer si le projet est vraiment à l'origine de ces sentiments. Pour cela les questions suivantes ont été posées :

Êtes-vous motivé par ce projet ?



Graphique IX : Pourcentage d'acteurs étant motivés par le projet

En découvrant quelles sont les sources de motivation des différents acteurs on peut mettre en place une stratégie efficace permettant d'augmenter le niveau des motivations des différents acteurs. Dans le questionnaire, il a donc été proposé différents termes qui peuvent représenter une source de motivation dans le plan professionnel, le but étant que les individus entourent les 3 termes qui pour eux était principalement source de motivation. Les résultats sont traduits dans le graphique ci-dessous :



Graphique X : Types de motivations existantes chez les différents acteurs

On peut grâce à cela voir que les motivations qui prédominent sont des motivations liées à la communauté. De nombreux acteurs privilégient l'ambiance de travail et la vie en communauté avec les collègues aux autres types de critères. Connaître la motivation des individus permet donc d'orienter la stratégie, il peut donc être envisagé d'augmenter la motivation en axant la stratégie sur des activités en communauté.

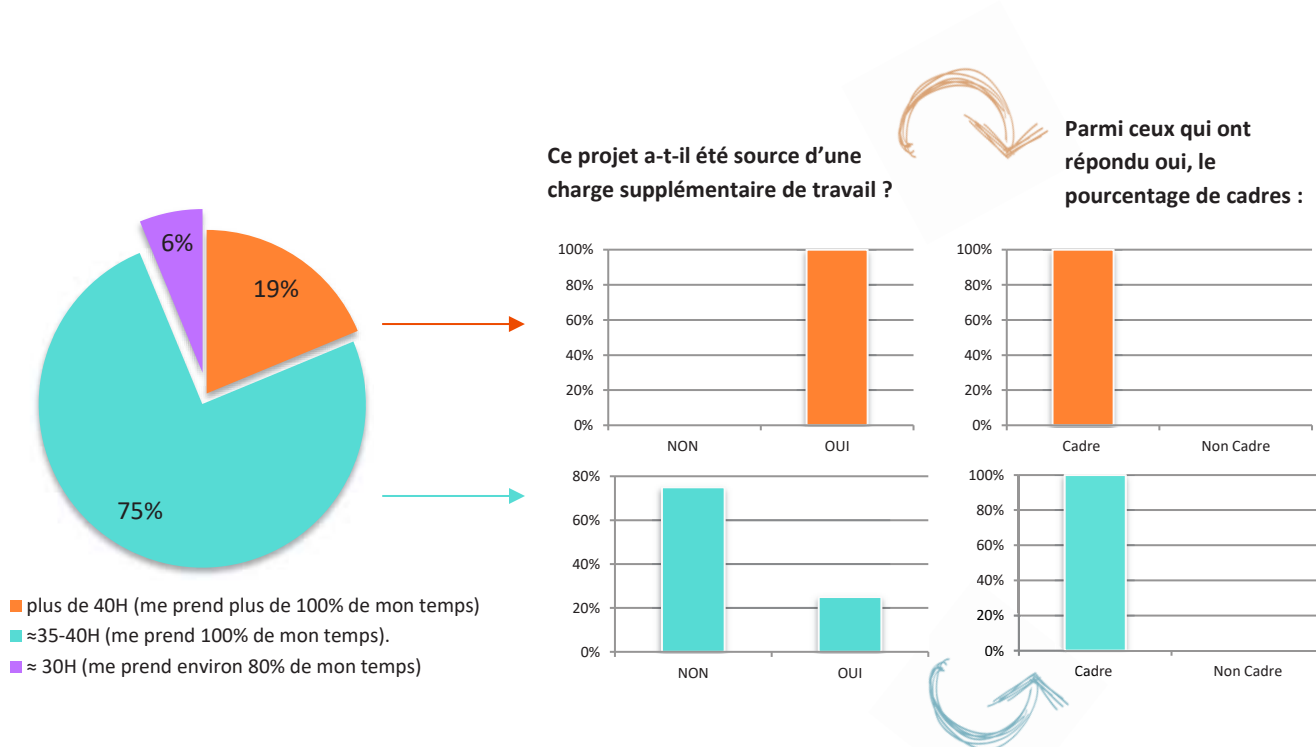
Pour faire suite au questionnaire, des questions relatives à la charge de travail ont été posés :

A combien estimez-vous le nombre d'heures passées par semaines sur les tâches fonctionnels (hors projets) ? 6 choix étaient proposés :

- Plus de 40H (me prend plus de 100% de mon temps)
- 35-40H (me prend 100% de mon temps).
- ≈ 30H (me prend environ 80% de mon temps)
- ≈ 25H (me prend environ 60% de mon temps)
- ≈ 20H (me prend environ 50% de mon temps)
- Moins de 20H (me prend moins de 50% de mon temps)

Puis, pour poursuivre avec cette réflexion, la question qui a suit était : **Ce projet a-t-il été source d'une charge supplémentaire de travail ?**

Les résultats suivants ont été obtenus :



Graphique XI : Analyse de la charge de travail présente chez les acteurs

La première question m'a permis de voir qu'une grande majorité des acteurs étaient déjà occupés à 100% sur leurs tâches fonctionnelles et un nombre plus faible était même en surcharge de travail uniquement avec ces tâches. La deuxième question m'a permis d'identifier parmi les individus déjà chargés à 100% et ceux en surcharge, lesquels considèrent ce projet comme une charge de travail supplémentaire. Parmi les 19 % ayant répondu que leurs tâches fonctionnelles leur prenaient bien plus de temps que les heures normales de travail, 100% affirment que le projet sérialisation a rajouté une charge supplémentaire de travail. Parmi les 75% qui affirment être déjà occupés à 100% par les tâches fonctionnelles, seuls 20% considèrent ce projet comme une charge de travail supplémentaire. Après analyse de ces résultats on constate que l'ensemble des personnes considérant ce projet comme une charge de travail supplémentaire sont des cadres.

On voit ainsi que la surcharge de travail est indépendante du projet pour certains des acteurs, le projet ne fait qu'aggraver la situation, pour d'autres, le projet est à l'origine de la surcharge de travail. En effet, occupés déjà à 100% sur leurs tâches fonctionnelles ce projet leur apporte une charge de travail supplémentaire qu'ils ne savent pas comment gérer. Une solution doit donc être apportée à ces deux classes d'individus.

À travers ce questionnaire il a donc été possible d'identifier les différentes sources de résistances présentes chez les différents acteurs ainsi que d'identifier les problèmes présents au niveau de la conduite du changement menée. Basé sur ces résultats et sur l'étude de la littérature faite dans la première partie, il est possible de proposer quelques recommandations qui peuvent être apportées pour diminuer ces phénomènes de résistance et augmenter l'implication des parties prenantes.

2.3.Recommandations

Basé sur l'analyse du terrain et les travaux étudiés de la littérature, cette partie se constitue d'un ensemble de recommandations que je souhaite faire afin d'envisager une amélioration de la conduite de changement adoptée pour ce projet et pouvant aussi servir à de futurs projets qui auront lieu dans l'entreprise.

Nous avons pu confirmer l'hypothèse que de nombreuses résistances au changement étaient présentes auprès des acteurs impliqués dans le projet. Celles-ci étant principalement provoquées par des peurs, un manque de motivation et une surcharge de travail chez certains d'entre eux. L'analyse du terrain nous a permis de comprendre qu'un réel problème était présent au niveau de la conduite de changement adoptée. En effet, les données étudiées dans la littérature nous ont montrées que différents aspects étaient importants pour réussir une conduite du changement. L'idéal étant de regrouper les grands leviers de la conduite du changement : communication, formation et accompagnement des parties prenantes tout en prenant en compte le pilotage par le manager de ce changement. C'est ainsi qu'est décrit le modèle de David Autissier & Jean-Michel Moutot en 2003 qui se base sur une conduite en trois étapes : Diagnostique – Action – Contrôle.

Or, la conduite du changement adoptée pour ce projet s'est principalement focalisée sur « l'action » avec l'utilisation d'outils de communication, la mise en place de sessions de formation et la mise en place d'un accompagnement des acteurs comme dans le modèle de Kanter. Or, comme nous l'avons notée dans la première partie, le modèle de Kanter n'embarque pas assez le manager dans le déploiement du changement. De plus, à travers les réponses obtenues lors du questionnaire, j'ai pu me rendre compte que l'utilisation de ces outils n'était pas assez approfondie et ne permettent pas d'atteindre l'objectif fixé. De plus, aucune action n'a été mise en place pour gérer les résistances présentes chez les acteurs, expliquant ainsi pourquoi de nombreux acteurs ne s'impliquaient pas dans le projet engendrant de nombreux retards dans les délais.

Afin d'améliorer la conduite du changement mis en place il faut donc traiter divers points tels que :

- Renforcé la communication, les formations et l'accompagnement des parties prenantes en améliorant les outils utilisés jusqu'à présent.

- Traiter les motivations et les charges de travail externes au projet afin de soulever les résistances au projet que celles-ci provoquent.
- La mise en place d'un cycle de pilotage du changement comme décrit par D. Autissier & Jean-Michel Moutot afin de piloter le changement et gérer les résistances des parties prenantes.

2.3.1. Renforcements de la communication et des formations

À travers l'analyse du questionnaire nous avons vu qu'il était possible de soulever les résistances en améliorant la communication et les formations qui aux yeux de nombreux acteurs ne sont pas adaptées. En améliorant la communication, il est ainsi possible d'augmenter l'intérêt des parties prenantes pour le projet et ainsi d'accroître leur motivation. En renforçant les formations, il sera là possible se débarrasser de certaines peurs que les individus ressentent, en particulier les peurs d'échouer et ou de se tromper.

Renforcement des outils de communication

Il est important de faire prendre conscience de l'importance du projet au différents acteurs mais aussi de montrer que celui-ci peut avoir une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise. Cela permettra ainsi de susciter l'intérêt des interlocuteurs. Le plan de communication actuel consiste en des réunions hebdomadaires avec l'équipe projet et les autres parties prenantes du projet (clients, fournisseurs, hiérarchie de l'entreprise), ainsi que la mise a disposition d'un PDCA mis à jour régulièrement et l'envoi de mails réguliers pour le rappel des différentes tâches et dates butoirs.

Les principaux problèmes relevés semblent le manque de communication auprès des non-cadres et l'information incomplète chez l'ensemble des acteurs.

Le tableau ci-dessous présente d'autres moyens de communication et les informations qui peuvent être transmises aux différents acteurs qui peuvent être mis en place en parallèle des outils déjà présents.

Moyens de communication	Informations à transmettre
Réunion d'information avec l'ensemble des salariés impactés par le projet	Présentation des enjeux du projet (chiffres clés du nombre de médicaments falsifiés, du nombre de victimes, etc). Présentation de la plus-value apportée par le projet : <ul style="list-style-type: none"> - Bénéfices intangibles : <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la qualité et donc meilleure image auprès du client • Permet de moderniser les équipements de l'usine • Plus de contrôle (connexion, il faut être formé pour manipuler) - Bénéfices tangibles : <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la part du marché dès lors que le nombre de médicaments falsifiés aura diminué.
Réalisation d'une affiche à mettre dans l'usine présentant brièvement le projet et les enjeux de celui-ci.	Comme pour la réunion, une présentation des principaux enjeux de la sérialisation pour la santé publique ainsi qu'une présentation des avantages que ce projet a pour l'entreprise.

Tableau III : Recommandation d'outils de communication

En plus de cela, il faut renforcer lors des réunions hebdomadaires avec l'équipe projet, l'importance et le rôle de chaque représentant de service. En effet, en plus des décisions qu'ils sont amenés à prendre, leur rôle est aussi de transmettre l'information aux différentes équipes. Or, lors des questionnaires nous avons pu voir que cela n'était pas toujours le cas.

Renforcement des formations

Un grand nombre des individus interrogés considèrent que les formations n'étaient pas suffisantes, cela est généralement une des principales sources d'apparitions du sentiment de peur. En effet, une formation non adaptée ne permet pas à l'individu de s'approprier des nouvelles habitudes provoquant ainsi ce sentiment. Cependant c'est seulement à travers ce questionnaire nous avons pu nous rendre compte de ce phénomène, très peu de retours à ce sujet ont été faits auprès du chef de projet.

Afin d'améliorer les sessions de formations il est indispensable de comprendre quelle est la source du problème. Je recommande donc de mettre en place une fiche de notation pour les formations. Celle-ci est distribuer à l'ensemble des acteurs formés en fin de formations et permet ainsi à chacun

de noter la session de formation, et les points qui devraient être davantage expliqués. Ceci permet ainsi de savoir quels sont les points de blocage et de pouvoir les améliorer pour des formations futures.

2.3.2. Traiter les motivations et les charges de travail externes au projet afin de soulever les résistances au projet que celles-ci provoquent

Motiver les acteurs

Traiter les motivations et essayer de gérer la surcharge de travail peut là aussi améliorer les conditions, on aura des acteurs plus impliqués dans le projet ce qui permettra d'exécuter le projet dans de meilleures conditions.

Le questionnaire nous a permis de savoir quelles sont les sources de motivation des acteurs, à partir de cela une stratégie peut être mise en place en fonction des motivations de chacun. Il est cependant compliqué de motiver l'ensemble des 214 salariés impliqués dans le projet. Il faut donc déterminer quels acteurs sont impactés par ce manque de motivation et dirigé une stratégie spécifique.

Diminuer la charge de travail

L'analyse à permis de démontrer que certains acteurs considèrent être en surcharge de travail, l'ensemble étant des cadres, confirmant les chiffres de la littérature qui indiquent que les cadres sont beaucoup touchés par le phénomène de burn-out suite à une charge de travail bien trop importante.

La méthode décrite par l'ANACT est bien trop fastidieuse et longue pour pouvoir être utilisée par le chef de projet qui est pris par de nombreuses autres tâches. Afin de gérer ce problème il faudrait se concentrer sur les parties prenantes définies comme les plus influentes. Sur celles-ci l'utilisation de la matrice d'Eisenhower peut s'avérer efficace. En fonction de l'urgence et l'importance de la tâche, il faut déterminer s'il la fait, la planifie, la délègue ou l'élimine permettant ainsi de prioriser les tâches et d'avoir plus de temps pour traiter celles avec une grande importance.

2.3.3. La mise en place d'un cycle de pilotage du changement

Le cycle de pilotage du changement décrit par David Autissier & Jean-Michel Moutot consiste à dire qu'il faut piloter le changement et gérer les résistances des parties prenantes. L'objectif de ce mémoire a été de faire prendre conscience au chef de projet de l'importance de la gestion du changement lors de la mise en place d'un projet ainsi que de faire comprendre que de nombreuses résistances sont à l'origine des problèmes rencontrés le long du projet. Il peut donc se baser sur ce mémoire pour se rendre compte des différentes résistances présentes et grâce aux recommandations et d'autres outils, essayer de gérer celles-ci. La mise en place d'un cycle de pilotage doit devenir indispensable lors de mise en place de futurs projets.

Conclusion

Le changement est un phénomène inévitable lors de la mise en place d'un nouveau projet, il est donc indispensable de mettre en place une conduite du changement adapté afin de minimiser les résistances qui peuvent survenir. Nous avons pu nous rendre compte grâce à cette étude qu'une conduite du changement mal mené et en particulier un problème de communication pouvait être sources de nombreuses résistances, et être ainsi la cause de problèmes pour le projet. Ce type de résistances et d'autant plus présent dans un projet tel que celui-ci imposé par des normes, en effet un tel projet est automatiquement vu comme un projet « sans intérêt » par l'entreprise, il n'est donc pas évident au chef de projet de pouvoir convaincre les salariés sur l'importance de ce projet.

À travers l'analyse du terrain, nous avons pu voir qu'il est possible d'avoir au sein d'une même équipe de nombreux types de résistances et surtout de nombreuses sources de résistances. Ces résistances peuvent ne pas être liées au projet, comme le manque de motivation et la charge de travail qui sont des sources de résistances indépendantes du projet mais qui vont impacter celui-ci de façon négative.

Il est d'autant plus compliqué de traiter ces résistances lorsqu'il s'agit d'un projet imposé, les acteurs n'en voient pas l'intérêt et il faut donc mettre d'avantage l'accent sur la communication. C'est pour cela que j'ai souhaité quelques recommandations qui pourront être prises en compte pour de futurs projets ou pour la suite de celui-ci. L'objectif de ces recommandations est principalement d'améliorer la participation des acteurs dans ce projet et cela en suscitant leur intérêt à travers une communication impactante et en diminuant leurs peurs grâce à un renforcement des formations. Celles-ci permettent au chef de projet de gérer le changement ainsi que les résistances présentes.

L'objectif de ce mémoire est aussi de faire prendre conscience que de réelles résistances au changement étaient présentes et qu'il est important de ne pas négliger cet aspect lors de la mise en place d'un projet. Cette prise de conscience permettra de prendre en compte ces aspects pour de futurs projets et ainsi éviter les problèmes rencontrés lors de celui-ci.

Nous avons ainsi vu comment gérer le changement, les motivations et la charge de travail dans ce projet, il faut y consacrer beaucoup de temps et utiliser de nombreux outils afin de gérer la complexité des problèmes ici rencontrés.

Bibliographie

Ouvrages :

- AIM, Roger. *L'essentiel de la théorie des organisations*, 10^e édition, Gualino, 2018
- AUTISSIER, David et Jean-Michel Moutot. *Méthode de conduite du changement*. 3^e Edition, DUNOD, 2003.
- AUTISSIER, David, Vandangeon, Isabelle et Vas, Alain, *Conduite du changement : concepts clés ; 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*, Edition DUNOD, 2010.
- BEDARD, Michel & Roger Miller, *La Gestion des Organisations : une approche systémique conceptuelle*, Les Editions de la Chenelière, 1995.
- BERTRAND, Michael. *Mémoire conduite du changement et management de l'équipe au cours de la mise en place d'un concept innovant à l'officine* (2016).
- COACH, Lester et John R.P. « French Overcoming Resistance To Change », *Human Relations*, 1948, 1(4), p.512-532.
- COLLERETTE, Pierre et Gilles Delisle, Richard Perron *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* p.20 Presses de l'Université du Québec, 1997.
- DOLAN, Shimon L. et Gérard Lamoureux, Éric Gosselin. *Psychologie du travail et des organisations*, Gaëtan Morin, 1996, p.405
- GROUARD, Benoit et Francis Meston, *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*, Dunod, 1998.
- HELLRIEGEL, Don, John Slocum, Richard Woodman, *Management des Organisations*, De Boeck & Larcier, 1992.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Change Master*. Simon and Schuster, 1984.
- KOTTER, John. *A Force for change : How Leadership Differs from Management*, The Free Press, 1990.
- KOTTER, John P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 1996.
- LEVY-LEBOYER, Claude. *La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies*, 3^e éd, Editions d'Organisation, 2006
- LEWIN, Kurt. « Psychologie dynamique », *Les relations humaines*, 1975
- MOUTOT, David AUTISSIER et Jean-Michel. *Méthode de conduite du changement*. 3^e Edition, DUNOD, 2003.
- SMITH, Richard, David King, Ranjit Sidhu et Dan Skelsey. *The Effective Change Manager's Handbook : Essential guidance to the change management body of knowledge*, Kogan Page Limited, 2014.

Articles :

- COACH, Lester and John R.P. French, « Overcoming Resistance To Change », *Human Relations* 1, 512-532 (1948).
- LAWRENCE, Paul R., « How to deal with resistance to change », *Harvard Business Review*, 1969, 47(1), p. 4-12
- BEREIL, Céline, « La résistance au changement : Synthèse et Critique des écrits », *HEC MONTREAL*, 2004, cahier n°04-10

Articles sur internet :

- GARREAU, Marion. *Contre les médicaments falsifiés, les labos doivent revoir leur conditionnement*, 2016, <<https://www.usinenouvelle.com/article/contre-les-medicaments-falsifies-les-labos-doivent-revoir-leur-conditionnement.N467433>>
- BOURGEOIS, Jennifer. *Gestion de projet et conduite du changement*, 2016, <<https://www.nqicorp.com/2016/11/10/gestion-de-projet-conduite-du-changement>>.

- FEAT, Thomas. Les médicaments contrefaits tuent 700 000 personnes par an, 2013, <<http://sante.lefigaro.fr/actualite/2013/09/25/21301-medicaments-contrefaits-tuent-700000-personnes-par-an>>.
- GARREAU, Marion. *Contre les médicaments falsifiés, les labos doivent revoir leur conditionnement*, 2016, <<https://www.usinenouvelle.com/article/contre-les-medicaments-falsifies-les-labos-doivent-revoir-leur-conditionnement.N467433>>.
- ANACT, *Les 10 questions sur la charge de travail*, 2016 <<https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-charge-de-travail>>

Sites Web :

- <https://www.france-mvo.fr>
- <https://www2.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/charge-de-travail-penibilite-physique-et-penibilite-mentale>
- <https://www.france-mvo.fr/uFAQs/qui-est-en-charge-du-repertoire-national-francais-ou-nmvs-national-medicines-verification-system/>

Mémoires :

- BESBES, Abderraouf, *Facteurs explicatifs de l'échec des changements organisationnels : Cas des entreprises engagées dans le PMN*, Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax (TUNISIE), 2016
- BERTRAND Michael, *Conduite du changement de l'équipe au cours de la mise en place d'un concept innovant à l'officine*, Ecole de Management Strasbourg, 2016
- MUTEL, Franck, *La résistance au changement, une affaire de motivation ?*, Université de Rouen, 2012

Autres travaux :

- VAS, Alain, *La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire*, 2000, Université Catholique de Louvain.